

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Ivo Seher**

**Die Besonderheiten der  
Marketingstrategie von  
Sea Shepherd**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Besonderheiten der Marketingstrategie von Sea Shepherd**

Autor/in:  
**Herr Ivo Seher**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM12wK2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

Zweitprüfer:  
**Marcus Bartelt**

Einreichung:  
Mittweida, 07.06.2016

# **BACHELOR THESIS**

---

**The particularities of the  
marketing strategy  
of Sea Shepherd**

author:

**Mr. Ivo Seher**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM12wK2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

second examiner:

**Marcus Bartelt**

submission:

Mittweida, 07.06.2016

# Bibliografische Angaben

Seher, Ivo

Die Besonderheiten der Marketingstrategie von Sea Shepherd

The particularities of the marketing strategy of Sea Shepherd

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## Abstract

**Sea Shepherd ist eine der umstrittensten NGOs der Welt. Ihre Mitglieder sehen sich als Beschützer des marinen Lebensraumes. Manch einer hält sie jedoch für gefährliche Terroristen. Mit spektakulären Aktionen erreichen sie Millionen von Menschen und generieren Milliarden an Spendengeldern. Wie schafft es eine Umweltschutzorganisation dermaßen erfolgreich so viele Menschen zu beeinflussen? Anhand von Analysen verschiedener Schriften und Filme beschreibt diese Bachelorarbeit die Mechanismen erfolgreicher Vermarktung von NGOs sowie der Beeinflussung des Menschen durch eine gezielte Einwirkung auf seine Emotionen.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>BIBLIOGRAFISCHE ANGABEN .....</b>	<b>I</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>II</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>III</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. MARKETING .....</b>	<b>6</b>
3.1. ENTWICKLUNG .....	6
3.2. MERKMALE .....	7
3.3. ENTSTEHUNG VON INTEGRIERTEM MARKETING .....	8
<b>4. MARKETINGSTRATEGIEN .....</b>	<b>9</b>
4.1. MARKETING-MIX .....	10
4.2. ERFOLGSFAKTOREN DER STRATEGIE NACH SUN TZU .....	11
4.3. TYPEN VON MARKETINGSTRATEGIEN .....	12
4.4. MARKETINGFORSCHUNG .....	12
4.5. MARKETINGINSTRUMENTE .....	13
4.6. LEADERSHIP UND TESTIMONIALS .....	16
<b>5. NGO .....</b>	<b>20</b>
5.1. MERKMALE VON NGOS .....	20
5.2. AUFGABENBEREICH IM INTERNATIONALEN UMFELD .....	23
5.3. DIFFERENZIERUNG DER BEIDEN SEKTOREN NGO/ MARKT .....	25
<b>6. FUNDRAISING .....</b>	<b>27</b>
6.1. RELATIONSHIP FUNDRAISING .....	28
6.2. FUNDRAISING VON UNTERNEHMEN ODER STIFTUNGEN .....	31
6.3. LEISTUNG, NUTZPOTENZIAL UND MOTIVATION .....	32
<b>7. SEA SHEPHERD CONSERVATION SOCIETY .....</b>	<b>34</b>
7.1. HAUPTKAMPAGNEN .....	36
7.2. PAUL WATSON .....	38
7.3. STRATEGISCHE PLANUNG NACH PAUL WATSONS „EARTHFORCE!“ .....	39
7.4. ZIELGRUPPEN .....	44
7.5. SOCIAL EMBARRASSMENT .....	44
7.6. SOCIAL MEDIA UND WEB .....	45
7.7. EVENT MARKETING .....	46
7.8. FUNDRAISING SEA SHEPHERD .....	47
7.9. KRITIK AN SEA SHEPHERD .....	49
<b>8. FAZIT .....</b>	<b>50</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS: .....</b>	<b>VI</b>
<b>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>IX</b>

## Abkürzungsverzeichnis

CSR	corporate social responsibility
EU	Europäische Union
Etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
NGO	Non Governmental Organisation
NR.	Nummer
o.ä.	oder ähnliche
OSZE	Organisation for Security and Co-operation in Europe
S.	Seite
u.a.	und andere
UNO	United Nations Organization
URL	Uniform Resource Locator
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 8C Marketing-Mix-Modell	Seite 10
Abbildung 2: Fundraising Cyclus	Seite 26
Abbildung 3: Fundraising Pyramide	Seite 28
Abbildung 4: Logo Sea Shepherd	Seite 33
Abbildung 5: Flagge Sea Shepherd	Seite 34
Abbildung 6: Banner der Startseite Sea Shepherd Deutschland.	Seite 47
Abbildung 7: Faltblatt	Seite 47

# Tabellenverzeichnis

Tabelle1: Aufgaben von Non Profits

Seite 22



## Vorwort

Da das Themenfeld Motivation ein großer Teil dieser Arbeit ist, möchte ich zunächst meinen eigenen Antrieb erläutern. Die Diagnose Neurodermitis spielt für mich eine Schlüsselrolle. Es handelt sich um eine äußerst penetrante Hautkrankheit, welche saisonalen Juckreiz zur Folge hat. Woher kommt diese Krankheit? Genetisch manipuliertes Essen und chemische Zusatzstoffe der Industrie haben einige langfristigen Folgen. Zwangsläufig ist ein ökologisch korrekter Lebensstil für mich essentiell. Doch wer ist verantwortlich dafür, dass meine Gene nachhaltig beschädigt sind? Möglicherweise waren es Gier, Naivität oder die Gabe der Verdrängung, die jemanden dazu veranlassten Essen mit Gift zu mischen um z.B. logistische Engpässe überwinden zu können und um mehr Profit machen zu können.

# 1. Einleitung

Kapitän Paul Watson, Gründer von Sea Shepherd, ist eine außerordentlich kontrovers diskutierte Persönlichkeit. Manch einer bezeichnet ihn als Ökoterroristen, andere als einen der größten Helden unserer Zeit. Im Rahmen seines Umweltaktivismus steht er seit Jahren im Licht der Öffentlichkeit. Inspiriert von Sun Tsu formulierte er ein strategisches Regelwerk für Umweltaktivisten. Seine Organisation führt einen Krieg zum Schutz der Meere. Ihre Aktionen werden medial aufwendig aufgearbeitet und stoßen auf eine große Resonanz. Diese Synergie aus Kriegs- und Medienstrategie feiert seit 50 Jahren internationale Erfolge und trägt maßgeblich zur Sicherung des Lebensraumes Erde bei. Besonders auffällig erscheint die Darstellung der medialen Gallionsfigur Watson. Seine Entscheidungen, sein Auftreten und seine Prinzipien machen Sea Shepherd zu dem, was die Organisation ist. Seine Kritiker ließen nichts unversucht, um gegen ihn als Person vorzugehen. Aktuell befindet er sich aus genau diesem Grund auf der Flucht vor einem internationalen Haftbefehl. Er steht auf der roten Liste von Interpol. Es ist ihm nicht mehr möglich, am aktiven Geschehen auf hoher See teilzunehmen. Nichtsdestotrotz hat er ein System geschaffen, das auch ohne ihn zu funktionieren scheint.<sup>1</sup>

Im Folgenden werden zunächst die Ursprünge der Strategie und des Marketings untersucht. Wo ist Sea Shepherd im NGO-Kontext einzuordnen? Was unterscheidet eine NGO von einer profitorientierten Organisation? Hier wird ein Vergleich zwischen NGO- und Wirtschaftssektor gezogen. Ist es möglich Mechanismen der verschiedenen Sektoren auf andere zu übertragen?

Die Emotionalität und Motivation die eine NGO wie Sea Shepherd auslösen kann ist erstaunlich! Wie kommt es, dass so viele Menschen Vertrauen zu ihr empfinden und bereit sind, so viel Geld und Zeit zu spenden? Welche Bedingungen erfüllen Watson und Sea Shepherd für einen solchen Zulauf an Anhängern? Die These lautet, dass Watson eine wichtige Rolle in Bezug auf das entgegengebrachte Vertrauen der Menschen zu Sea Shepherd hat.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rothwell, J. 2015: FILM

## 2. Strategie

Im sechsten Jahrhundert vor Christus formulierte Sun Tzu sein Werk „Die Kunst des Krieges“. Als Militärberater zu Zeiten Konfuzius` beschäftigte er sich intensiv mit Strategie und Taktik. Sein Credo lautet „Die Kunst des Krieges ist den Frieden zu erhalten“, jedoch sollte man, um den Frieden wahren zu können, niemals unvorbereitet oder unwissend sein. Er legte eine Reihe an philosophischen Grundsätzen fest, um Konflikte zu vermeiden und in einer angespannten Situation dennoch die Kontrolle zu behalten. So beeinflusste er Kriegsführer wie Mao, Stalin oder Napoleon, aber auch weiterführende Theoretiker wie z.B. Niccolo Machiavelli. Machiavelli (1469–1527) formulierte Ratschläge für Herrscher, um den Staat zu führen. Somit wurden die ersten Ableitungen in das politische Feld vorgenommen. Carl von Clausewitz (1789–1831) reformierte die Militärs mit einer Strategie, die heute noch in Militärschulen gelehrt wird. Er beschäftigte sich auch mit für die Wirtschaft bedeutenden Führungsmechanismen. Max Weber (1864–1920) ist der Erfinder der modernen Bürokratie. Er revolutionierte damit wirtschaftliche Vorgehensweisen, die bis heute enormen Einfluss haben. Friedrich Taylor (1856–1915) wird als Vater der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ bezeichnet. Er war ein Analyst, der im wirtschaftlichen Sinne den Input minimierte und den Output maximierte. Alfred P. Sloan (1875–1966) wird als Vater des modernen Industrieunternehmens angesehen. Er zeigte welche Macht strategisches Management hat. Zusammenfassend ist die Kunst des Krieges dem Prozess der Optimierung gewidmet.

Die aufgeführten Ansätze, von Sun Tzu bis Sloan, bilden die Grundlage für die Management- und Strategieansätze des 20. Jahrhunderts. Es ist festzustellen, dass diese klassischen Richtlinien die Mechanisierung und die totale Kontrolle der Mitarbeiter beinhalten. Der Mensch wurde als willenloses, ersetzbares und mechanisches Wesen berechnet. Die strikte Hierarchie als notwendige Voraussetzung setzte sich über Krieg, Wirtschaft und Politik hinweg durch.<sup>2</sup>

Die Gesellschaften und neuen innovativen Unternehmensformen entwickeln diese strategischen Grundzüge weiter aus. In einer Welt, in der nicht nur der Planet sondern auch der Mensch strategisch plangenaue ausgenutzt wurde, entsteht ein Bedarf für die Neuinterpretation alter Muster und Richtlinien, um sie in eine neue, bessere Zukunft integrieren zu können.

---

<sup>2</sup> Vgl. Zweifel, T.D. 2016:8-12

## 3. Marketing

Um eine für diese Ausarbeitung wichtige Differenzierung wahrnehmen zu können, unterscheidet man unser Wirtschaftssystem in drei Organisationssektoren: den Staatssektor, den NGO-Sektor und den Marktsektor (die sogenannte „Dreisektorenwelt“<sup>3</sup>).

### 3.1. Entwicklung

Laut Manfred Bruhn ist der Grundgedanke des Marketings die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Bedürfnisse des Marktes.<sup>4</sup>

Durch stetigen Wandel, Wachstum und Fortschritt unterliegen moderne Märkte einer nie dagewesenen Dynamik. Diese beschleunigte Realität erschwert die adäquate Anpassung an unternehmerische Bedürfnisse erheblich.

Die Funktion des Marketings besteht darin, den Wandel der Gesellschaft und ihrer Bedürfnisse zu erkennen und entsprechende unternehmerische Strategien anzupassen. Seit einigen Jahren wird nicht mehr nur allein nach den Bedürfnissen der Kunden gehandelt sondern die Sicht auf Mitarbeiter an Teilhaber, Staat, Umwelt usw. erweitert. Durch diese Erweiterung wird Marketing weniger als Unternehmensfunktion gesehen sondern mehr als die definierende unternehmerische Instanz, welche sich konzeptionell und philosophisch in die Identität des Unternehmens einbringt.

---

<sup>3</sup> Badelt, C. 2013:13

<sup>4</sup> Vgl.: Bruhn, 2014:13

## 3.2. Merkmale

Unternehmensphilosophische Ausrichtung an eine markt- und kundenorientierte Leitidee:  
Im Zentrum der marktorientierten Unternehmensführung stehen die Rahmenbedingungen des Marktes bzw. des Kunden, nicht der alleinige Absatz von Waren. Die Analyse des Marktes ist entscheidend, um alle Unternehmensaktivitäten den Bedürfnissen und Notwendigkeiten des Markts sowie denen der Kunden anzupassen.

Optimierung des Kundennutzens zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile:  
Der Wandel soll für den Kunden immer zum Positiven ausfallen, um eine Verbesserung der angebotenen Leistungen zu erzielen und sich somit von der Konkurrenz abzusetzen.

Systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse:  
Um Entscheidungen des unternehmerischen Kurses richtig zu fällen, müssen Strategien entwickelt werden, welche den Entscheidungsprozess kanalisieren und planbar darstellen. Hierfür müssen analytische und wissenschaftliche Maßnahmen ergriffen werden, um systematisch unternehmerische Entwicklungen zu leiten.

Kreative und innovative Problemlösung:  
Für Unternehmen ist eine kreative und innovative Darstellung vonnöten, um eine gewisse Individualität zu gewährleisten. Markterfolge werden mit kreativen und innovativen Problemlösungen erreicht, da ein Wiedererkennungs- und Abgrenzungsprozess gegenüber der Konkurrenz eintritt. Aufmerksamkeit und Einzigartigkeit der angebotenen Leistungen werden so am Markt durchgesetzt.

Ganzheitliche Integration aller Marketingaktivitäten:  
Für erfolgreiches Marketing ist die Koordination und Kommunikation aller Unternehmensabteilungen entscheidend. Um einen synergetischen Effekt zu erzielen, müssen alle Teile des Unternehmens schlüssig ineinandergreifen und durch das Marketing zu einer gemeinsamen stimmigen Marketingphilosophie zusammengeführt werden. Die optimierte Zusammenführung aller interner und externer Marketingaktivitäten hat eine Leistungsverbesserung gegenüber dem Kunden zum Ziel.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl.: Bruhn, 2014:13

### 3.3. Entstehung von integriertem Marketing

Erst die Zusammenfassung der Vielzahl von Instrumenten und die wissenschaftliche Analyse aller Tätigkeiten, welche die Effizienz eines Tauschprozesses steigern sollen, führen zum Verständnis des Marketingbegriffs, wie wir ihn heute kennen. Diese methodische wissenschaftliche Analyse und eigenständige Disziplin hat eine nunmehr hundert Jahre alte Geschichte.

Zunächst hatte man es mit einer Überproduktion an Waren zu tun und mit einem prinzipiell aufnahmebereiten Markt; man spricht hier von der Distributionsorientierung. Durch die Sättigung der Märkte wandelte sich diese zu einer Verkaufsorientierung. Erst mit der Produktorientierung wurde das Marketing in die Mitverantwortung bezüglich beispielsweise des Designs der Verpackung oder der Veröffentlichung spezifischer produktbezogener Informationen gezogen. Mit der Bedürfnisorientierung wandelte sich der Blick von der Produktion hin zum Bedürfnis des Kunden und die Marketingforschung und dementsprechende verhaltenswissenschaftliche Auseinandersetzungen gewannen an Wichtigkeit. Marketing gewann an Verantwortung und wandelte sich zu einer Schaltzentrale vielerlei unternehmerischer Aktivitäten.

Diese letzte Orientierungsphase des Marketings wird durch einen Wandel der Gesellschaft abgelöst. Nunmehr entscheiden ökologische, ethische oder soziale Belange über Absatz und Erfolg eines Unternehmens. Marketing stellt eine zentrale Querschnittsfunktion durch das Unternehmen dar, welche die Belange der Vielzahl an internen und externen Zielgruppen zusammenfassen muss.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl.: Mattmüller, R. 2012:22

## 4. Marketingstrategien

Die Marketingstrategie ist eine teils planerische, teils kreative Festlegung von Bedingungen. Zum einen werden Analysemechanismen in Form von Marketingforschung zu Rate gezogen, um Aufschluss über Interessenbereiche zu erhalten, zum anderen auch kreative Ansätze, um alternative und innovative Lösungsansätze zu finden. Die Marketingstrategie einer Organisation ist eng mit den unternehmensphilosophischen Grundsätzen und Zielen verwoben. Jegliche Planung und Festlegung der Marketingziele erfolgt in enger Abstimmung mit den Unternehmenszielen.

„Auf der Grundlage der spezifischen Ausgangssituation des Marketing Managements sind jene strategischen Optionen als Marketingstrategien auszuwählen, die eine bestmögliche Erreichung der gesetzten Marketingziele versprechen.“<sup>7</sup>

Manfred Bruhn sagt, dass Marketingstrategien den Weg festlegen, auf dem die strategischen Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind. Sie geben die mittel- bis langfristigen Schwerpunkte in der Marktbearbeitung des Unternehmens wieder insbesondere im Hinblick auf das Verhalten gegenüber Kunden, Absatzmitteln und gegenüber der Konkurrenz. Mit Hilfe der Marketingstrategie beabsichtigt das Unternehmen die Marketingproblemstellung zu lösen, um dadurch die Marketingziele zu erreichen. In der Regel wird im Marketingplan eine kurze und knappe Skizzierung der Stoßrichtung der Marketingstrategie erfolgen.“<sup>8</sup>

Um eine Organisation erfolgreich zu der Erfüllung ihrer Ziele zu führen, ist ein Zusammenschluss verschiedener Steuerelemente erforderlich. Bruhn fasst zusammen, wie diese ineinander greifen müssen.

„Marketingstrategien sind bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes). Sie beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung und legen den Weg fest, wie strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Burmann, C / Kirchgeorg, M / Meffert, H. 2015:219

<sup>8</sup> Bruhn, M. 2014:47

<sup>9</sup> Bruhn, M.2014:53

## 4.1. Marketing-Mix

In vielen Büchern und Vorträgen werden immer wieder die 4 P's als Theorie des Marketing-Mix angeführt. Sie stehen für Produkt, Preis, Platz und Promotion stehen. Allerdings erscheint dieses Modell im Wandel und in der Entwicklung unserer komplexen Märkte nicht umfangreich genug. So werden einige neue Modelle, welche die vier auf bis zu sieben P's erweitern, immer präsenter.<sup>10</sup>

Ein Modell des Zürcher Beratungsunternehmens Carpathia, dessen Mitarbeiter als E-Commerce-Profis gelten, hat Einzug in die Branche genommen und präsentiert ein neues Modell. Es macht aus 4 P's gleich 8 C's. „Commerce“ steht für alle kommerziellen Aspekte des Geschäftsmodells. „Channel“ beschäftigt sich mit der Ausrichtung des Unternehmens, Pure player oder Cross-Channel-Unternehmen. „Content“ definiert Produkte und Inhalte und fordert vom Nutzer erstellte Inhalte. „Communication“ steht für Kanäle in allen Richtungen. Dialog, Kundendienst Content und Community werden immer wichtiger. Der Kern des Geschäftsmodells ist das kommunikative Instrument. „Community“ steht für die Etablierung einer On- oder Offline-Community, welche sich selbst bearbeiten kann. Es gilt die Vernetzung zwischen Individuen zu fördern, um den Dialog als User-Insides analysieren zu können. „Customer“ definiert den zu bearbeitenden Kundenkreis. „Competition“ beschreibt Mitbewerberverhalten und zielt auf die Aufmerksamkeit im nationalen und internationalen Umfeld. Zu guter Letzt führen sie das Zentrum aller C's ein: „Culture“. Dieses letzte und entscheidende C stellt zum einen die Frage „Warum tun wir, was wir tun?“. Zum anderen sagt es, dass die Visionen und Werte des Unternehmens aus kommunikativer Sicht immer wichtiger werden. Die grafische Aufstellung dieser 8 C's beschreibt die Komplexität digitaler Märkte wesentlich genauer als das veraltete 4-P-Modell.<sup>11</sup>

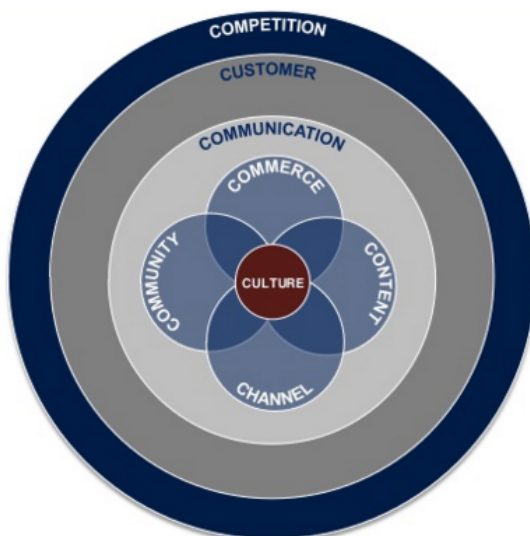


Abbildung 1: 8C Marketingmix Modell

<sup>10</sup> Vgl. Mattmüller R. 2012:43-45

<sup>11</sup> Lang, T. 2016:8



## 4.2. Erfolgsfaktoren der Strategie nach Sun Tzu

Peter Metzinger nutzte Sun Tzu's Schriften, um sie in Bezug auf die für die Unternehmensführung relevanten Themen nutzen zu können. Die einzelnen Begriffe sind Kapitel seines Buches „Die Kunst des Krieges“. Sie repräsentieren die 6 Themenfelder einer ausgewogenen Vorbereitung zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie. Diese Gegenüberstellungen entsprechen einer Weiterentwicklung von Sun Tzu's Theorien in den Wirtschaftssektoren.

Moral	Motivation
Wetter	Unternehmenskontext
Gelände	Terrains
Führung	Management
Ausbildung	Wissen
Einsatzdoktrin	Strategischer Campaigning Grundsatz

(Tabelle 2)<sup>12</sup>

Paul Watson, inspiriert von Sun Tzu's Werk, formuliert in seinem Buch „Earthforce!“ einen strategischen Leitfaden für Umweltkrieger, eine strategische Aktivistenbibel (siehe Kapitel 7.3.). So muss Strategie zielstrebig umgesetzt werden und darf nicht von äußeren Faktoren wie z.B. Angst vor Kritik, vor Verletzung, Tod oder Versagen beeinflusst werden. Leidenschaft und Instinkt, Erfahrung und Disziplin, eine unerschütterliche Entschlossenheit und höchstes Selbstvertrauen sind die Merkmale eines erfolgreichen Strategen.<sup>13</sup> Sun Tzu legt in seinem Werk besonderen Wert auf Mobilität. Strategie muss immer wohlüberlegt und vorausschauend sein und darf sich nicht nur auf den Augenblick beziehen.

---

<sup>12</sup> Metzinger, P. 2004:55

<sup>13</sup> Watson, P. 2015:78

## 4.3. Typen von Marketingstrategien

Hier findet eine Unterscheidung zwischen Marktwahl und Marktbearbeitungsstrategien statt. Dieses Verfahren ermöglicht eine selektierte und zielgerichtete Bearbeitung verschiedener Märkte mit unterschiedlichen Instrumenten. Die Marktwahlstrategie definiert die strategischen Geschäftsfelder/Geschäftseinheiten, die innerhalb der grundsätzlichen Stoßrichtung als eigenständige Analyse- und Planungseinheit bearbeitet werden können. Mit der Marktsegmentierung können weitere Untergruppen definiert werden. Mit der Marktbearbeitungsstrategie wird das interne und das externe Auftreten (Marktteilnehmerstrategie) sowie der Einsatz der Marketinginstrumente (Instrumentalstrategie) definiert. Ferner spalteten sich strategische Organisationen in abnehmergerichtete-, konkurrenzgerichtete-, absatzmittelgerichtete- und anspruchsgerechte Gruppenstrategien auf.<sup>14</sup>

## 4.4. Marketingforschung

Um richtige Entscheidungen treffen zu können muss man bestmöglich informiert sein. Jegliche organisatorischen Entscheidungsprozesse sind abhängig von gehaltvollen Informationen und umfangreichen Vor- und Nachbereitungen. Marktforschung beschäftigt sich somit mit der Sammlung stichhaltiger Informationen, um Entscheidungen durch diese stützen zu können. Bruhn fasst wie folgt zusammen:

“Marketingforschung umfasst die Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen über jetzige und zukünftige Marketingsituationen und Entscheidungen einer Unternehmung.“<sup>15</sup>

Eine Vielzahl an Faktoren ist entscheidend, um relevante Informationen zu Rate ziehen zu können. So muss es sich um zuverlässige und bei wiederholten Messungen stabile Informationen handeln. Die Informationen müssen einer gewissen Gültigkeit unterliegen und somit zu dem richtigen Sachverhalt Bezug nehmen. Außerdem wird nach der Aktualität sowie dem Kosten-Nutzen-Faktor gefragt. Des Weiteren sollten Informationen immer einen zeitlichen Bezug aufweisen, damit langfristige/strategische Entscheidungen durch langfristige Untersuchungen gestützt werden. Datenbeschaffung, Datenauswertung und Dateninterpretation sollten so objektiv wie möglich erfolgen.<sup>16</sup> Zusammenfassend werden Informationen nach Reliabilität, Validität, Aktualität, zeitlichem Bezug, Objektivität sowie ihrem Kosten-Nutzen-Faktor kategorisiert.

---

<sup>14</sup> Vgl. Bruhn, M. 2014:55

<sup>15</sup> Vgl. Bruhn, M. 2014:87

<sup>16</sup> Vgl. Matzmüller, R. 2012:91-92

Zu unterscheiden ist außerdem zwischen Sekundär- und Primärforschung.

„Die Sekundärforschung hat die Beschaffung, Zusammenstellung und Analyse anderweitig bereits vorhandenen Materials zur Aufgabe. Demgegenüber wird bei der Primärforschung der Informationsbedarf durch Erhebungen im Markt gedeckt.“<sup>17</sup>

## 4.5 Marketinginstrumente

Es werden ausschließlich für das Thema relevante Marketinginstrumente betrachtet. In der Entwicklung dieser Instrumente haben Erfahrungen aus verschiedenen Sektoren dazu beigetragen den jetzigen Wissensstand zu definieren. Sind aus Mechanismen der Vergangenheit Aufschlüsse oder Hinweise auf zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen zu ziehen? Kann man aus der Vergangenheit lernen?

Da das Interesse auch auf den Führungskompetenzen von Paul Watson liegt, werde ich einige Theorien darlegen.

**Guerilla Marketing:** Greenpeace sowie Sea Shepherd bedienen sich klassischer Guerilla-Taktiken. So liegt der Vergleich mit dem gleichnamigen Marketinginstrument nahe.

Nach Hutter und Hoffmann lassen sich Guerilla-Ansätze sehr gut auf den NGO-Sektor übertragen.<sup>18</sup> Er umfasst verschiedene kommunikationspolitische Instrumente, die mit minimalem Aufwand maximalen Effekt bei möglichst vielen Menschen haben sollen. Sie definieren den Guerilla-Effekt, der ein positives überlegenes Verhältnis aus Werbenutzen und -kosten gegenüber anderen Maßnahmen aufweist.

Meist ist die Rede von Che Guevarra<sup>19</sup> als demjenigen, der Guerilla-Taktik beschreibt oder erfand, doch schon viele tausend Jahre zuvor wurden jegliche Guerilla-Taktiken im Buch „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu definiert und beschrieben. Guevara ist der Namensvetter für den spanischen Begriff Guerilla- „kleiner Krieg“- sowie für modernisierte und konkretisierte alte Konzepte.

Guerilla-Marketing durchlief in seiner Entwicklung verschiedene Stadien. So wurde es in den 70ern von Che Guevara, jungen Umweltschützern und Aktivisten inspiriert und adaptiert. Mit kleinem Budget wollte man eine schnelle Wirkung erreichen. Mitte der 80er-Jahre erlebte Guerilla-Marketing einen regelrechten Boom und es wurde nun auch eine große Wirkung erreicht. Mitte der 90er-Jahre stellte sich eine Differenzierung ein, die das Feld in Ambush-, Buzz-, Ambient-Marketing etc. unterteilte. Im Neuen Millennium wurde es dann in das integrative strategische Konzeptionieren mit einbezogen und ist seitdem als differenzierbares Instrument zu verstehen.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Burmann, C. 2015:141

<sup>18</sup> Vgl. Hutter K. 2013:132

<sup>19</sup> Vgl. Hutter K. 2013:12-14

<sup>20</sup> Hutter K. (2013):15

Strategisch lassen sich verschiedene Guerilla Marketing-Modelle aufstellen.

1. David gegen Goliath-Strategie: Laut Jay C. Levison ist diese Strategie am besten für kapitalschwache kleine mittelständige Unternehmen geeignet.<sup>21</sup> Den Anschein zu erwecken, David zu sein, reicht schon aus, um den Effekt zu erreichen. So hat Greenpeace schon lange die Position eines einflussreichen Goliaths, der sich mehr oder weniger geschickt hinter der Rolle des David versteckt.<sup>22</sup>
2. Angriffsstrategie: Laut Kotler und Bliemel handelt es sich hier um eine wettbewerbsorientierte Strategie, in der die Konkurrenz angegriffen wird, um sie zu schwächen und Marktanteile zu erbeuten. Diese Strategie ist für jegliche Unternehmungen hinreichend erfolgsversprechend.
3. Kommunikationsstrategie: Viele Menschen vertreten die Meinung, dass der Guerilla-Ansatz nicht als umfassende Marketingstrategie gesehen werden dürfe sondern lediglich eine Kommunikationsstrategie sei.
4. Umfassende Marketingstrategie: Praktisch gesehen ist es jedoch möglich, den Guerilla-Ansatz als Leitgedanken in seine Gesamtstrategie zu integrieren.<sup>23</sup>

Es erscheint interessant, dass Jay C Levison in seinen Schriften nicht ein einziges Mal auf die Marketingbesonderheiten für NGOs oder NPOs eingeht. Hutter und Hoffman hingegen spezifizieren Guerilla-Aktionen auf den für diese Arbeit relevanten Bereich. So sind für Aktivisten, NGOs oder politisch motivierte Organisationen Buykotts, Adbusting oder Cultural Jamming von Interesse.

Da Boykotts mit Verzicht verbunden sind halten ihn die meisten Konsumenten für nicht attraktiv. So finden Buykotts viel mehr Anhänger und liefern eine attraktive Alternative. Hierbei handelt es sich um den gezielten Konsum bestimmter ethisch korrekter Waren oder den Konsum bei bestimmten Händlern. Der Carrotmob ist eine Aktion bei der Konsument und Verkäufer eine Vereinbarung eingehen. So werden Unternehmer damit geködert, einen konsumwilligen Mob anzulocken, wenn der Verkäufer eine gewisse Bedingung erfüllt. Diese Bedingung sei, dass er das verdiente Geld in die Verbesserung seines Energiehaushalts oder zum Schutz der Umwelt investiere. Der Unternehmer hat hier die Chance das Spektakel medienwirksam einzusetzen und gute PR zu bekommen. Es folgt eine erfreuliche Win-Win Situation für alle Beteiligten.

Add Busting, auch Cultural Jamming genannt, beschreibt Guerilla-Aktionen, bei denen z.B. Werbe- oder politische Plakate abgewandelt werden. Das Entfremden von Firmenlogos, welche nun in Sampling- oder Plakatieraktionen eingesetzt werden, gehört dazu. Auf diese Weise sollen diese Aktionen zum ethischen Konsum auffordern oder politische Missstände anprangern.<sup>24</sup> Theoretisch könnten solche Aktionen jedoch auch genauso von konkurrierenden Firmen eingesetzt werden, um Marktvorteile im Wettbewerb zu generieren.

---

<sup>21</sup> Levinson, J. C.2008:30

<sup>22</sup> Brunnengräber, A.2001:30

<sup>23</sup> Vgl. Hutter K. 2013:16-18

<sup>24</sup> Vgl. Hutter K. 2013:131-138

**Campaigning:** Campaigning kommt aus dem Englischen und wird hauptsächlich für zielorientierte politische Kommunikation verwendet. Der Wortursprung *Campus* „das Feld“ wurde zunächst primär für militärische Feldzüge benutzt. Anschließend wurde der Terminus auch für andere Bereiche der Wissenschaft oder Archäologie verwendet, bis er in den 70er-Jahren von Greenpeace und anderen Aktivisten adaptiert wurde.

Sea Shepherd arbeitet meist in Kampagnenform und erfreut sich vielerlei organisatorischer Vorteile, von denen kapitalgerichtete Firmen nur träumen können. So hat die Ngo beispielsweise Mitarbeiter, die ehrenamtlich treu und engagiert arbeiten, Kunden die freiwillig Werbung machen und bereit sind sogar mehr zu bezahlen als für konkurrierende Produkte und Menschen, die ohne finanziellen Tauschhandel Geld überweisen. Das sind die Träume eines jeden Betriebswirtschaftlers. Nur worin liegen die Geheimnisse dieser Kampagnen? Die Essenz setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- Authentizität, eine unumstrittene Überzeugung in die Sache
- eine unglaubliche Emotionalität, welche in der Lage ist Menschen förmlich mitzureißen
- perfekionierte Prinzipien, um eine homogene, treue und ergebene Gruppe zu erschaffen und zu garantieren
- vollkommenes Verständnis der Medien und dauerhaftes Anfeuern eines Hypes

Dies sind Vorgehensweisen von erfolgreichen NGO's, welche par excellence von Sea Shepherd erfüllt werden. Die Umsetzung der Aktionen der Organisation wird in „Campaigning“ organisiert. Der Erfolg geht so weit, dass sich der Wirtschaftssektor am Erfolg von Greenpeace o.ä. eine Scheibe abschneiden will und den Begriff „Business Campaigning“ einführt. So geht Peter Metzinger in seinem Buch „Business Campaigning- Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Wahlkämpfern lernen können“ explizit auf dieses Thema ein. Er schreibt „Vision und Philosophie, der sich daraus ableitende Unternehmenscharakter und die ständig zu wiederholende zentrale Botschaft (Core Message) müssen charismatisch sein und die Menschen in ihrem Innersten emotional bewegen.“. Im Gegenzug dazu stellt er die klassische CI als zu statisch dar. Die Verkörperung der Philosophie in einem prophetenähnlichen Charakter, welcher die Vision auf den Lippen und im Herzen trägt, ist Art der Darstellung, die medial bewiesen werden muss. So ist es offensichtlich, dass Steve Jobs genauso unerlässlich für den Erfolg seines Unternehmens war wie Paul Watson für Sea Sheperd. Der Firmencharakter lässt sich nicht mehr durch Inszenierungen oder mit Werbung und Information künstlich erschaffen. Er muss Substanz haben und Authentizität beweisen. Nach Jahren der Orientierung auf Stackholder Values, der Marktüberschwemmung ungefragter Produkte, wird wieder nach Substanz, Sinn, Charakter und hohen Werten gefragt.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Metzinger, P.2004:18-23

Die Welt ist vernetzt wie nie zuvor; internationale Kommunikation in Bild und Ton ist Alltag. So werden in Chats, auf Pinnwänden und in Foren Sea Shepherds Erfolge freiwillig verteilt und in regelrechten Like-Orgien gefeiert. Spendenaufrufe, Petitionen oder Crowdfunding verteilen sich mit unglaublicher Geschwindigkeit und erreichen ebenso schnell ihre Ziele. So ist der Erfolg kongruent dem Dialog, der Interaktion aus Individuen und Gruppen, und somit an sich immer ein wichtiges Ziel.

Campaigning steht auch für Adaptionbereitschaft. Dafür, sich der Schnelligkeit und Dynamik des Systems anpassen zu können. Campaigning ist nicht linear. In diesem fluktuierenden System können kleine Ursachen oder Veränderungen größte Wirkung haben und so muss die Aufmerksamkeit auf dem kleinsten Detail liegen. Deshalb sollte man nach Hebeleffekten suchen, die eine Eigendynamik entwickeln können. So werden Aufstellungen von Aktivisten von Greenpeace oder Sea Shepherd im Vorhinein detailliert geplant, damit ein entscheidendes, medial nutzbares Bild die gewünschte Dramaturgie unterstreicht. Genau diese Details sind das Zünglein an der Waage und der Schlüssel zum Erfolg.<sup>26</sup>

## 4.6 Leadership und Testimonials

Der Auftritt und die Entscheidungen von Führungspersonlichkeiten beeinflussen den Erfolg einer Organisation maßgeblich. Als oberste Maxime sollten hierbei authentisches Verhalten, gepaart mit einer Kongruenz von Worten und Taten als Sinnbild von Glaubwürdigkeit gelten.<sup>27</sup>

Die Geschichte des Konzerns Apple wurde maßgeblich von Steve Jobs geprägt. Nach seinem Rückzug aus dem Firmenalltag und schließlich nach seinem Ableben erlitt Apple große Verluste. Niemand war in der Lage den Konzern in einer solchen Form zu verkörpern wie einst Jobs. Als weiteres Beispiel lässt sich Greenpeace anführen. Die NGO musste in Folge des Ausscheidens von Robert Hunter große Einbußen auf sich nehmen, da sein Kurs nicht weiterverfolgt wurde und Greenpeace durch die zunehmende Bürokratisierung an Flexibilität verlor.

---

<sup>26</sup> Vgl. Metzinger, P. 2004:23-25

<sup>27</sup> Vgl. Streich K. R. 2013:4

Roselinde Torres fasst über 25 Jahre Forschung über die wesentlichen Merkmale einer guten Führungspersönlichkeit in einem TED-X-Vortrag zusammen. Traditionelle Entwicklungsstrategien hemmen den Wachstum einer Führungspersönlichkeit. In Zeiten des Medienwandels liefern alte Auswertungen wie zum Beispiel 360°-Stichproben oder Leistungskriterien positive Ergebnisse, deren Glaubwürdigkeit jedoch anzuzweifeln ist. Sie lassen die Menschen in der Gewissheit gut vorbereitet zu sein.

Torres stellt nun drei aktuellere Entscheidungsfelder für Führungspersönlichkeiten vor. Sie fragt unter anderem danach, ob Änderungen im strategischen Plan determiniert sind, mit welcher Person man als Führungspersönlichkeit über welche Themen spricht, wohin man reist und welche Bücher man liest. Sie fragt weiter danach, welche Schlüsse Führungspersönlichkeiten ziehen, um daraus potenzielle Diskontinuitäten zu erkennen und dann zeitlich gut eingeordnete Entscheidungen zu treffen und gut vorbereitet zu sein. Durch bestmögliche Vorbereitung planen und formen diese Entscheidungsträger ihre berufliche Zukunft.

Das zweite vorgestellte Feld beschäftigt sich mit dem sozialen Umfeld einer Führungspersönlichkeit. Torres postuliert, eine solche sollte synergetische, vertrauensvolle Beziehungen führen und darauf achten, ein möglichst großes Spektrum an unterschiedlichen Menschen und somit auch Kompetenzen um sich zu haben.

Als Drittes stellt Torres die Frage, ob man mutig genug sei, Vorgehensweisen, welche in der Vergangenheit erfolgreich waren, gegebenenfalls aufzugeben und neue Wege zu beschreiten. Hat man die Kraft Skeptikern und Kritikern entschlossen entgegenzutreten, seine ganz individuelle Richtung einzuschlagen und beharrlich zu verfolgen?

Diese drei vorgestellten Dimensionen finden sich ebenfalls in Schriften von Sun Tsu oder Paul Watson wieder (Siehe Kapitel 7.3).

Es ist von der zu Grunde liegenden Organisation abhängig, in wie weit das überhaupt von Bedeutung ist. Es ist abhängig von dem Zweck den es erfüllen muss, von dem Ziel, das es im Grunde verfolgt. Ob die Organisation beispielsweise treuhänderischer oder militärischer Natur ist, würde sich erheblich unterschiedlich auf die Anforderungen an die Führungskraft auswirken. Entscheidend wäre die grundsätzliche Erfüllung gewisser Kriterien. Die Herausforderungen an die Führungsperson scheinen mit der Innovation und den Wachstumsansprüchen stetig zu wachsen.

Die Maxime ist, dass die Überschneidungen der Persönlichkeit des Führers mit der Identität des Unternehmens maximal hoch sein sollten. Eine ehrliche und zuvorkommende Bank beispielsweise darf keinen narzisstischen Choleriker als CEO haben. Der Tatsache, dass dem jedoch häufig so ist, verdanken Banken wohl häufig ihren zweifelhaften Ruf. Das Ungleichgewicht zwischen dem Charakter der Führungsperson und dem dargestellten Image des Konzerns schädigt das Ansehen desselben. Die Authentizität der Firma geht verloren. Während ein Kindergarten eine geduldige, herzliche und fürsorgliche Geschäftsführung benötigt, erscheint für einen Sportverein eine intellektuelle und sportliche Führung passend. Das erste grandios platzierte Testimonial stellt Jesus dar; als Gottes Sohn scheint sein Wort vollkommen und sein Erfolg ist allgegenwärtig.

Eine Führungspersönlichkeit sollte die Seele der Firma sein.

Um Menschen zu bewegen, muss man ihre Gefühle ansprechen. Dies passiert weit außerhalb von roher Informationsvermittlung oder Logik. Es geht hierbei vielmehr um Ehrlichkeit, Charisma und Charme; um die Verkörperung einer Idee. Im Dritten Reich erreichten versierte Redner den Höhepunkt ihrer Macht. Durch einen „Führer“, postulierte Brüderlichkeit, das Massenmedium Volksempfänger und eine ausgeklügelte Strategie erweiterten sie ihren Einfluss. Die Welt wurde zwar entnazifiziert, doch ist die Macht eines genialen Redners und einer geschickt offerierten Geschichte weiterhin präsent.

Durch gelebte Wahrheit überzeugen bildet Authentizität. Das bedeutet, sich den Tatsachen entsprechend zu verhalten und dadurch glaubwürdig zu wirken. Es geht darum, als Führungsperson selbst zu glauben. Authentisch und somit dem entgegengebrachten Glauben würdig zu sein. Es geht also weniger um Wissen, Wahrheit oder Realität sondern um Glauben, darum, Glauben zu erzeugen.

Albert Bandura, ein kanadischer Psychologe, stellte im Jahre 1963 seine Lerntheorie *Lernen am Modell* vor. Nach dieser Theorie lernen Menschen Verhalten indem sie es sich bei anderen anschauen. Wenn ein Mensch also ein adäquates Vorbild gefunden hat, welches er als vorbildhaft erachtet, wird er das Verhalten dieser Person imitieren. Ein solches adäquates Modell zeichnen bestimmte Bedingungen aus. Das Modell sollte eine wahrgenommene Ähnlichkeit zum Betrachter aufweisen. Diese Bedingung stellt einen Ankerpunkt dar, um sich in dem Modell wiederzuerkennen. Das Modell sollte außerdem Enthusiasmus zeigen und kompetent erscheinen. Zuletzt stellt Authentizität eine wichtige Bedingung dar, um effizient als Modell fungieren zu können.<sup>28</sup>

Die Möglichkeit der Spiegelung an einer vertraut wirkenden, heroischen und prophetenähnlichen Person wirkt inspirierend und ermöglicht es einem Menschen, selbst wie diese Person zu werden, ihre Ideen zu verfolgen, ihr Verhalten zu imitieren und ihre Überzeugungen zu übernehmen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Tücke, M. 2003:130-137



Um die Authentizität zu fördern können also repräsentative, das Image des Konzerns verkörpernde Persönlichkeiten eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang kann man auch betrachten, dass Paulus Jesus Christus in den Vordergrund hob oder, um ein ganz anderes Beispiel zu nennen, Coca-Cola den Weihnachtsmann.

Im besten Fall stellt diese repräsentative Person oder Rolle ein aktives, praktizierendes Mitglied des Unternehmens dar. Durch sein Auftreten und sein Zugehörigkeitsbekenntnis zum Konzern überträgt es seine Reputation auf die der Firma oder der Organisation. Es hat eine grundlegende Identifikationsfunktion inne, welche das Vertrauen von Kunden, Anhängern oder Mitarbeitern sicherstellt. Mit der Kontinuität von positiven Aussagen seitens repräsentativer Individuen ist es möglich, einen Glaubwürdigkeitsüberschuss zu generieren. Dieser eröffnet Potenziale für die Zukunft und stärkt die Wahrnehmung der Organisation von innen und außen maßgeblich.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ballard B. 2005:21-23

## 5. NGO

**Begrifflicher Ursprung:** Die erste begriffliche Erwähnung einer NGO findet sich in der UN-Charta von 1949. Die erste Definition befindet sich in der Resolution 288B(X) des Wirtschafts- und Sozialrates der UNO (Economic and Social Council – ECOSOC) von 1950. Diese besagt: „Any international organization which is not established by an inter-governmental agreement shall be considered as a non-governmental organisation“. <sup>30</sup> Diese Definition wurde jedoch mehrfach dahingehend modifiziert, dass sich mittlerweile sehr viele Organisationen NGO nennen können.

NGO steht für Non-Governmental-Organisation (Nicht-Regierungs-Organisation). Darunter sind mittlerweile mehr oder weniger von Regierungen unabhängige Organisationen zu verstehen. Durch die Vielzahl verschiedener Aufgabenbereiche, Einteilungen und Organisationsstrukturen, ist eine stabile Definition des Begriffs nicht mehr möglich. Vielmehr gibt es die Möglichkeit, einen idealtypischen Merkmalskatalog zu erstellen, um Organisationen einzugrenzen und ggf. dem Feld der NGOs zuzuordnen. So tragen einige Organisationen nur Teilmengen der Merkmale einer NGO und werden doch ihrem Kreis zugeordnet. <sup>31</sup> Es besteht eine Vielzahl an weiteren Synonymen für Organisationen, die spezifischere Aufgabenfelder abdecken oder in ihrer Nichtstaatlichkeit unterschieden werden, z.B. NPO (Non Profit Organisation, meist analog zu NGO), QUANGO („quasi“ NGOs) und GONGOS („government organized“ NGOs). Terminologisch betrachtet bestehen Streitigkeiten über die genaue Definition der einzelnen Gruppen wobei NPO und NGO sehr häufig synonym verwendet werden, da der Non-Profit-Aspekt in einer NGO entscheidend ist. Hierzu werden weitere Ausführungen folgen. <sup>32</sup>

### 5.1. Merkmale von NGOs

**Ideologische Merkmale:** NGOs folgen einem bestimmten Zweck oder einer Ideologie, die meist das Allgemeinwohl zum Zwecke hat. Dies ist entscheidend, da es die Motivation jeder Einzelperson der Organisation anspricht und ausschlaggebend für die Anteilnahme der Mitglieder ist. <sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Furtak, F. 2015:23

<sup>31</sup> Vgl. Badelt, 2013:8

<sup>32</sup> Vgl. Lindemayer, P. 2006:16-20

<sup>33</sup> Vgl. Meier, A. 2006:5

**Wirtschaftliche / Juristische Merkmale:** Sie wirtschaften nicht gewinnorientiert, sondern wenn dann bedarfsabdeckend. Wirtschaftliche Einnahmen erhalten sie meist über Mitgliederbeiträge oder Spenden. Juristisch gesehen werden sie meist als Verein, Stiftung oder Genossenschaft definiert und sind somit als gemeinnützige Unternehmen steuerbefreit. In Amerika sind sie über den IRC (Internal Revenue Code) von der Einkommenssteuer befreit. Es bestehen gewisse Pflichtmitgliedschaften, um den juristischen Status zu erhalten. Leitungsorgane, Mitglieder und Helfer sind meist ehrenamtlich.

**Gesellschaftliche Merkmale:** NGOs haben das Gemeinwohl als allgemeines kollektives Ziel. Sie versuchen spezifisch vernachlässigten Bevölkerungsgruppen zu dienen. Sie befähigen Menschen dazu, sozialen Wandel anzustoßen und gemeinschaftlich für das Wohl aller zu kämpfen. Sie stellen das Erwirtschaften kollektiver Gewinne in den Mittelpunkt ihres Handelns. Dies umschreibt die Mehrheit der Organisationen, die als NGOs bekannt sind jedoch ist es keine allgemeingültige Definition sondern umfasst die wichtigste Teilmenge.<sup>34</sup>

**Nichtstaatlichkeit / Unabhängigkeit:** Grundsätzlich ist festzuhalten, dass NGOs in ihrer Grundstruktur privaten Institutionen entsprechen. Dies soll die Unabhängigkeit der Vorstände und Meinungsführer beschreiben. Somit sind Mitglieder keinen Behörden untergeordnet und frei vom staatlichen Diktat. So sollten NGOs eine gewisse Entscheidungsautonomie aufweisen und befreit sein von der Einflussnahme privatwirtschaftlicher und staatlicher Akteure. In der Realität ist diese Abgrenzung selten wirklich möglich. NGOs stehen häufig in juristischer, finanzieller, personeller und politischer Form in Abhängigkeit zum öffentlichen Sektor. Die Übergänge scheinen fließend zu sein und führen zu Mischformen wie z.B. „Governmental Run/Inspired Non governmental“-Organisationen wobei verschiedene Autoren hier noch von NGOs sprechen, Lindemayer diese jedoch aus seiner Definition ausgrenzt.

**Non Profit :** NGOs, die auch meist dem Non-Profit-Sektor angehören, zielen nicht auf Gewinnoptimierung sondern vielmehr auf Bedarfsdeckung, Gemeinwohl oder Qualität ab. Oftmals werden Non-Governmentals mit Non-Profits verwechselt und es kommt zu Fehleinschätzungen. Einzig der persönlichen Bereicherung von Einzelpersonen ist Einhalt geboten. Dies wird durch die „Nichtausschüttungsrestriktionen“ gewährleistet. Dieses Ausschüttungsverbot besagt, dass keine Periodenüberschüsse an Einzelpersonen fließen dürfen und diese somit im Unternehmen verbleiben müssen. Alle erwirtschafteten Gelder werden zugunsten der Erfüllung der „Mission“ eingesetzt und somit die Effizienz des Unternehmens maximiert.

---

<sup>34</sup> Vgl. Lindemayer, P. 2006:20-22

**Freiwilligkeit:** Ein weiteres Kriterium sind die Aspekte der freiwilligen Mitgliedschaft sowie der freiwilligen Übertragung von Ressourcen, welche in Form von Sach- oder Geldspenden sowie in Arbeitsleistungen erbracht werden. Wobei hier wohl ein Streitpunkt zwischen verschiedenen Autoren besteht, in der Frage, ob das Kriterium der Freiwilligkeit bereits bei Erfüllung nur einer der beiden Punkte gegeben ist.

Organisatorische Elemente: Um eine gewisse nachhaltige Ernsthaftigkeit zu garantieren, wird ein geringes Maß an formellen organisatorischen Elementen vorausgesetzt. Hierbei sollen bestimmte Handlungsabläufe und Entscheidungsbefugnisse definiert sein. Dies schließt Spontan-Actions-Gruppierungen aus.

Philip Lindemayer weist des Weiteren darauf hin, dass Merkmalsausprägungen bei verschiedenen Organisationen unterschiedlich sind und daher nicht verallgemeinert werden können. Somit ist die eindeutige Zuordnung einer Institution zum NGO-Sektor durchaus problematisch. Zusammenfassend stellt er fünf Merkmale auf, die maßgeblich sind um als NGO zu gelten wobei Punkt 2 den essentiellen Punkt darstellt. Als NGOs gelten Organisationen, die

- „1. institutionell vom Staat bzw. von der Regierung getrennt sind
2. nicht gewinnorientiert agieren
3. in erkennbarem Maße dem Aspekt der Freiwilligkeit genügen
4. weitgehend autonom handeln und Entscheidungen treffen
5. einen gewissen Grad an formaler Organisation aufweisen.“<sup>35</sup>

Diese Zusammenfassung ist jedoch noch zu ergänzen. So ist in verschiedenen Quellen von einem multinationalen Aspekt die Rede. Hierbei soll multinational als Oberbegriff für trans-, inter- und supranationale Organisationen stehen. Beschrieben werden hier die Erweiterungen des Handlungsspielraumes und der Ausdehnung der Organisation, nicht im Sinne von Büros in verschiedenen Ländern sondern im Sinne der ideellen Verbundenheit untereinander.<sup>36</sup> Außerdem geht Andreas Meier explizit noch einmal darauf ein, dass der Markt als Steuerelement fehlt und somit die fehlende Rückkopplung zum Kunden ein erheblicher Unterschied zu einem gewinnorientierten Unternehmen sei.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Lindemayer, P. 2006:29

<sup>36</sup> Vgl. Bielt, T 2012:23

<sup>37</sup> Meier, A. 2006:5

## 5.2. Aufgabenbereich im internationalen Umfeld

Um das breite Spektrum an Aufgabenfeldern von NGOs zu verdeutlichen, folgt zunächst eine Grafik. Sie unterscheidet zwischen privaten und staatlichen Sektoren.

	Trägerschaft	Zweck	Beispiele
Staat	• öffentlich-rechtliche Gemeinschaft	• öffentliche Aufgaben • Leistungen für Bürgerinnen und Bürger	• öffentliche Verwaltungen • öffentlicher Verkehr • öffentliche Post • öffentliche Schulen • öffentliche Spitäler • öffentliche Museen
Private	• soziale NPO resp. NGO	• karitative Leistungen • Wohltätigkeit • Gesundheit • soziale Aufgaben	• Entwicklungshilfe • Wohlfahrtsinstitution • Betrieb für Behinderte • Suchtbetreuung • Mediziner ohne Grenzen • Armenunterstützung
	• politische NPO resp. NGO	• Durchsetzung politischer Interessen	• politische Parteien • Umweltschutzorganisation • Heimatschutz
	• soziokulturelle NPO resp. NGO	• kulturelle und gesellschaftliche Bedürfnisse	• Freizeitverein • Sportverein • Kirche
	• wirtschaftliche NPO resp. NGO	• Vertretung wirtschaftlicher Interessen	• Wirtschaftsverband • Konsumentenorganisation • Berufsverband

Tabelle1: Aufgaben von Non Profits<sup>38</sup>

NGOs sind als „global Players“ zu verstehen, welche international in das Weltgeschehen eingreifen. Mit kreativen Ideen und unkonventionellen Konzepten zur Analyse und Lösung weltweiter Probleme sind sie ein entscheidendes Element im Gesamtsystem Erde. Durch ihre Nichtstaatlichkeit können sie Probleme ganzheitlicher ergreifen und umfassendere Lösungsansätze proklamieren. Aufgabenfelder, die sie hauptsächlich abdecken, sind Umweltschutz, Entwicklungs- und humanitäre Hilfe, Schutz der Menschenrechte, Friedenswahrung, Frauenrechte und Bekämpfung der Massenarmut.

<sup>38</sup> Meier, A. 2006:5

Aus vielerlei Hinsicht sind sich viele Stimmen einig, dass der internationale Einfluss von NGOs zunehmen soll.

Durch ihr Engagement, ihre Sachkompetenz, die zur Verfügung stehenden Informationen und ihre Bürgernähe haben NGOs eine wichtige Schlüsselfunktion für die Implementierung von Politik bekommen. Die häufige Verleihung des Friedensnobelpreises an verschiedene Institutionen des NGO-Sektors ist ein Beweis für die weltweite Anerkennung, die sie genießen.

Sie sind als internationale Diplomaten tätig, welche Missstände aufdecken und Unterstützung in der Not anbieten. NGOs werden konsultiert und zu Rate gezogen. Sie arbeiten im Umfeld der UNO, der OSZE, des Europarates und der EU, jedoch mit unterschiedlichen Mitwirkungsmöglichkeiten. 2013 besaßen 3900 NGOs einen Konsultativstatus beim Wirtschaftsrat der UNO, der ihnen bestimmte Anhörungs- und Rederechte einräumte. Ihr Einfluss reicht heute so weit, dass sie bei der UNO-Weltkonferenz als tatkräftige Teilnehmer auftreten und mit Expertisen glänzen.

Völkerrechtlich sind den NGOs einige internationale wertvolle Errungenschaften zuzuordnen. So tragen sie maßgeblich zur Ermittlung von Tatsachen sowie Verabschiedungen internationaler Abkommen bei. Des Weiteren sind NGOs verantwortlich für die Entstehung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von gewissen internationalen Regimen wie z.B. dem Umweltregime oder dem internationale Menschenrechtsregime. Staaten und NGOs benutzen sie häufig als Partner in Verhandlungsprozessen, um ihre komparativen Vorteile zu nutzen.

Auffällig ist, dass z.B. die EU NGOs instrumentalisiert, um ihre Politik zu legitimieren. Dies tut sie, da sie ein gewisses Demokratiedefizit aufweist und über die Einbindung von gesellschaftlichen Akteuren wie NGOs versucht dieses abzupuffern und spezifisch ihre Entscheidungsgabe zu verbessern.

NGOs können bei Bedarf Politik mit Politikimplementierung, Agenda Setting und Politikformulierung beeinflussen. Die Politik hingegen kann mit Politikimplementierung durch Zuteilung von Aufgabenbereichen NGO's beeinflussen. Mit Agenda Setting wird die politische Aufmerksamkeit auf ausgewählte Themen gerichtet. Durch Politikformulierung in Form von Anwesenheit in entscheidenden Gremien sowie Lobbyarbeit. Zusammenfassend sieht Florian Furtak in NGOs diese 3 Rollenbilder.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Furtak, F. 2015:17-19

- „1.NGOs als Instrumente zur Unterstützung staatlicher Problembearbeitung
- 2.NGOs als Akteure, die eigene Akzente in der Weltpolitik setzten.
- 3.NGOs als Katalysatoren zur Demokratisierung bzw. Steigerung der Legitimität staatlichen Regierens.“<sup>40</sup>

Lindemayer teilt NGOs nach ihren Funktionen in mitgliederorientierte und fremdorientierte NGOs ein. Letztere werden noch einmal in „Advocacy NGOs“ und „Operational NGOs“ unterteilt. Advocacy NGOs treten für die Bedürfnisse anderer ein, die keinen unmittelbaren Repräsentanten und somit eine unzureichende Verhandlungsmacht haben (z.B. Frieden, Menschenrechte oder Umwelt). Nach Furtak beeinflusst diese Gruppe hauptsächlich durch Politikformulierung und Agenda Setting, er führt hierzu den analogen Terminus „politische NGOs“ ein. Operationale NGOs erbringen unterstützende Leistungen in Form von Gütern und Dienstleistungsproduzenten. Furtak nennt sie auch „service NGOs“, welche den Bereich der Implementierung nutzen sowie Einfluss durch Agenda Setting und Politikformulierung nehmen.

Diese Arbeit wird sich hauptsächlich mit dem Marketing von fremdorientierten NGOs beschäftigen. Sie weisen doch aber beide daraufhin, dass es auch hier schwer ist, klare Grenzen zwischen den Untergruppen zu ziehen.<sup>41</sup>

Sea Shepherd ist durch den Einsatz der Organisation als Repräsentant der Meeresbewohner somit eine Advocacy NGO also eine politische NGO.

### 5.3. Differenzierung der beiden Sektoren NGO/ Markt

NGOs sind grundsätzlich im Hinblick auf die von ihnen ausgelösten Emotionen in einem großen Vorteil gegenüber Wirtschaftsunternehmen. Im NGO-Sektor steht ein gesellschaftlicher Mehrwert im Zentrum des Unternehmens.<sup>42</sup> Diese fundamentale Ausrichtung aller Handlungen fehlt den meisten Firmen. Praktisch führt diese ideologische Bindung des Unternehmens zur Identifikationsmaximierung beteiligter Individuen. Das Gemeinschaftsgefühl ist so wesentlich intensiver. Dies steht konträr zu dem durch Dualität geprägten Arbeitsalltag in vielen Wirtschaftsunternehmen.

---

<sup>40</sup> Furtak, F. 2015:20

<sup>41</sup> Lindemayer, P. 2006:36

<sup>42</sup> Schiemenz A. 2015:8

Vergleicht man die Sektoren auf einer projektmanagementbezogenen Ebene erscheinen einige kleine, aber entscheidende Unterschiede. Die Analyse nach dem Akronym „SMART“ ist interessant. So scheint dieses für den NGO-Sektor etwas zu beschränkt zu sein. Deshalb müssen kurzfristige Ziele nicht unbedingt realistisch sein, da die mediale Aufarbeitung dazu führt, dass ein Schritt zum Hauptziel gemacht werden kann. Sea Shepherd's kurzfristiges Ziel, die Japaner vom Walfang abzuhalten, ist in den letzten Jahren unrealistisch gewesen, aber die Aufmerksamkeit wurde geschürt. Die Messbarkeit von Gewinnen oder Umsatzzielen im NGO-Umfeld ist schwer, da Kennzahlen ggf. irrelevant sind. Messbar sind die Einbußen des Umsatzes der Walfänger und somit die Anzahl der gefangenen Wale. Ideologie und beeinflusstes Gedankengut sind fast unmöglich messbar.

Stakeholder Interessen sind im NGO-Sektor im besten Fall nicht vorhanden, da die Unabhängigkeit eine entscheidende Eigenschaft der NGOs an sich ist.

Durch die enormen Anforderungen steigender Komplexität und Dynamik der Märkte verschwimmen die organisatorischen Strukturen des NGO- und Wirtschaftssektors ständig.

Es ist nicht möglich, vorhandene Kommunikationsstrategien aus dem Wirtschaftssektor für den NGO-Sektor eins zu eins zu übernehmen. Um eine Angleichung vorzunehmen, muss zunächst eine Differenzierung der beiden Sektoren stattfinden.

**Grundmotivation:** Motivation ist einer der Hauptbausteine um in einem Unternehmen oder in einer Organisation Ziele zu erreichen. So wird in wirtschaftlichen Unternehmen die Motivation durch das Gehalt oder im besten Fall außerdem durch eine Übereinstimmung persönlicher und unternehmensphilosophischer Grundsätze erreicht. NGOs und der Non-Profit-Sektor sind hingegen von Ehrenamtlichen abhängig. Ihre Leitmotivation muss der Ursprungsmotivation der NGO gleichen, private und unternehmerische Ideologien müssen Analogien aufweisen, sonst ist eine Zusammenarbeit nicht möglich. So werden freiwillige Mitarbeiter oft durch den Anspruch der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeiten motiviert. Natürlich ist dies nicht zu verallgemeinern, denn auch Profilierungsneurotiker sind häufig in NGOs anzufinden und nicht jeder Bankangestellte ist zwangsläufig böartig. Jedoch ist hier der erste große Unterschied der beiden Sektoren zu finden: die Grundmotivation der Mitarbeiter.

**Erfolgskontrolle:** Eine Erfolgskontrolle durch Angaben zu Finanzkennzahlen, Kundenzahlen und Marktanteilen ist bei NGOs nicht sehr aussagekräftig. Messbare Kennzahlen sind, wenn überhaupt, die Anzahl geretteter Wale, gebauter Schulen oder verteilter Samples. So ist der eigene Beitrag am politischen Gesamtgeschehen fast unmöglich zu bemessen.



**Strategieentwicklung:** Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass NGOs Strategieentwicklungen nicht delegieren. Ihnen scheint bewusst zu sein, dass eine Strategie-Erhebung mit externen Partnern nur dann erfolgreich ist, wenn beide Parteien gleiche Informationen und eine vergleichbare Motivation zur Umsetzung der verfolgten ideologischen Zielsetzung haben. Unternehmen haben häufig das Problem, dass Kommunikationskonzepte von externen Anbietern völlig vom Gesamtzusammenhang der ursprünglichen Firmenideologie losgelöst sind und reine Geldvernichtungsmaschinen darstellen. Dies passiert bei NGOs nicht, da die Beteiligten einen intensiven persönlichen Bezug zu den Zielen haben. Strategie ist in einer NGO gelebte Wirklichkeit.<sup>43</sup>

## 6. Fundraising

„Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.“<sup>44</sup>

Diese Definition ist einer Definition des Marketing-Begriffes merklich nahe. Fundraising kann nämlich auch als Beschaffungsmarketing für steuerlich begünstigte Organisationen bezeichnet werden.

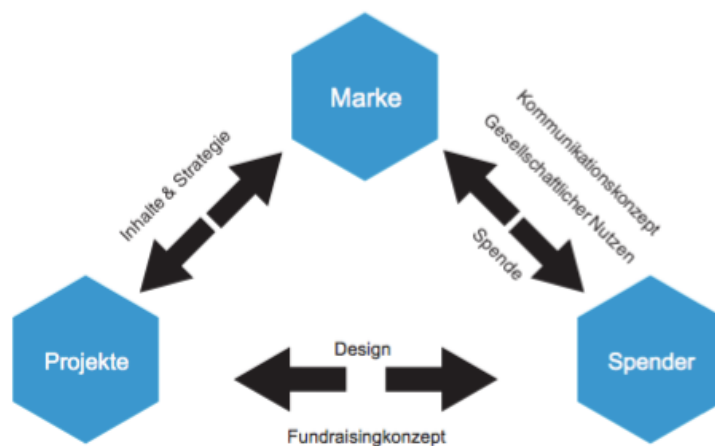


Abbildung 2: Fundraising Cycl<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Vgl. Metzinger, P. 2004:47

<sup>44</sup> Urselmann M. 2014:16

<sup>45</sup> Schiemenz A. 2015:4

**Die Marke:** steht für die Organisation, welche Gelder benötigt. Nach Schiemenz sollte man die Markengeschichte als Teil der Botschaft benutzen. Dies beweist Authentizität und gibt die Möglichkeit Spender anzusprechen und sie emotional abzuholen. So sollte außerdem ein „Mission Statement“ formuliert sein, um allen Beteiligten die Vision der Marke vermitteln zu können. Außerdem betont er die Wichtigkeit von Elementen wie dem Logo und dem Corporate Design bzw. der Corporate Identity.<sup>46</sup>

**Die Spender:** sind ein recht großer Teil der Gesellschaft. So haben sie laut GFK und dem Deutschem Spendenradar im Jahre 2015 43,7 % der Bevölkerung ausgemacht.

**Die Projekte (Kampagnen):** sind unter Fundraisern das, was für BWLer Produkte sind. Es gilt, sie zu verkaufen. Sie sind der Grund, warum gespendet wird. So ist das Spendenvolumen am stärksten abfallend für Kinder, gefolgt von anderen humanitären Kampagnen, dann folgen mit einigem Abstand Natur und Tierschutz.<sup>47</sup> So sind Bilder von hungernden Kindern oder kranken Menschen am prägnantesten, da mit solchen die größte Identifikation und damit die höchste Emotionalität erreicht wird. Durch die Intensität der Thematik lässt sich ein Gefühlsdruck aufbauen, welcher zum Spenden bewegt.<sup>48</sup>

## 6.1 Relationship Fundraising

Michael Urselmann beschreibt die für Fundraiser relevanten Vorgehensweisen. Eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen ist das A und O im Fundraising. Privatpersonen müssen die Organisation kennen und ihr vor allem vertrauen. Hier lohnt es, sich althergebrachten Mustern der Kirche zu bedienen. Wie die Gleichnisse in der Bibel werden Inhalte der Organisation über „Story Telling“ aufgearbeitet. Im besten Fall erzählen Volontärs von ihren Erfahrungen, welche sie in Verbindung mit der Organisation gemacht haben. Diese persönlichen Eindrücke ermöglichen es anderen Menschen sich zu identifizieren. Dies bekräftigt Authentizität und schafft Vertrauen. Dieses Vertrauen wird durch nachhaltige und direkte Kommunikation erhalten. Es gilt transparent, rechtfertigend und informativ zu sein, doch genauso Mitspracherecht zu gewähren. Eine Organisation muss ihren Spendern Wertschätzung und Würdigung entgegenbringen. Diese Systeme können nur im Dialog aufgedeckt und befriedigt werden. Der gesamte Erfolg einer Organisation ist somit abhängig von einer individuellen, nachhaltigen und planbaren Bindung zu ihren Spendern.

---

<sup>46</sup> Vgl. Schiemenz A. 2015:6-12

<sup>47</sup> Statista : URL.<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/181996/umfrage/spendenzwecke-in-deutschland/>

<sup>48</sup> Vgl. Schiemenz A. 2015:12-17

Mit dem Generationswechsel sowie dem Medienwandel kristallisiert sich eine Änderung heraus. Spender wollen nicht mehr nur an eine Organisation an sich spenden sondern gezielt bestimmte Kampagnen unterstützen. Ihre Spendenbereitschaft ist an konkrete Forderungen geknüpft. Dadurch haben sie das Gefühl eines Mitspracherechts. Organisationen müssen ihre Spender integrieren und verstehen, dass die individuellen Bindungen zu ihnen der wichtigste Teil auf dem Weg zur Erfüllung ihrer Ziele sind. Ohne Dialog keine Beziehung. Ohne Beziehung kein Vertrauen. Ohne Vertrauen kein Geld. Da Beziehungen auch Schattenseiten haben und es immer auch zu Krisen kommen kann, ist Beschwerdemanagement außerordentlich hilfreich und kann als Frühwarnsystem entscheidende Aufschlüsse über Spender-Insides bieten. Generell gilt es, alle Möglichkeiten für Dialoge zu nutzen. Es gilt, eine Zugehörigkeit bereitzustellen.



Abbildung 3: Fundraising Pyramide

Fundraiser kategorisieren ihre potenziellen Spender in der Spendenpyramide ein. Je nach Lage innerhalb der Pyramide werden verschiedene Marketingstrategien angewandt. Ziel ist es, Spender innerhalb der Pyramide aufsteigen zu lassen und jeden Interessenten als potenziellen Großspender zu sehen. Hierzu gibt es einige wichtige Vorgehensweisen:

- Sammeln Sie Kontakte und seien sie immer erreichbar.
- Bedanken Sie sich persönlich bei jedem Erstspender und versorgen Sie ihn mit Welcoming-Paketen.
- Gratulieren Sie zu Spendenjubiläen und nutzen Sie die Kontaktaufnahme um nach Feedback und mehr Geld zu fragen.
- Teilen Sie Informationen und Projektfortschrittsberichte, um Anteilnahme zu ermöglichen.
- Bleiben Sie proaktiv in der Kontaktaufnahme via Telefon, Postweg und Email-Verteilern.

Um Interessenten zu gewinnen, sind alle bekannten Mittel recht: Fernseh-, Radio-, Kino- und Außenwerbung, sogenannte Füllanzeigen, Beilagen, Beihefte, Aufkleber sowie Unterschriftenlisten sind erfolgreiche Mittel. Die Bereitstellung kompetenter, kostenloser Kontaktaufnahmemöglichkeiten durch Telefon-Call-Center wird immer mehr genutzt. Das Internet gewinnt weiterhin immer mehr an Bedeutung und bietet durch eigene Webseiten, Social Media, Suchmaschinen und Banner außerordentliches Potenzial. Es sollte auf der Web- und Facebookseite immer die Möglichkeit geben, sich sofort als Dauerspender eintragen zu lassen. Um sich strategisch in die Richtung eines Dauerspenders zu bewegen ist Face-to-Face-Fundraising ein recht erfolgreiches Mittel. Es findet eine sofortige persönliche Bindung statt und das Gefühl der Zugehörigkeit kann seitens des Spenders empfunden werden. Für Großspender sind persönliche Treffen entscheidend. Sie können durch ein Upgrade aus unteren Ebenen stammen oder mit dem Head-Hunting-Verfahren identifiziert, recherchiert und qualifiziert werden. Ein Zyklus aus Kultivierung, dem Fragen nach Spenden, dem Bedanken und der Beziehungspflege wird angelegt. Je nach Status der Spender können Projektreisen oder exklusive Events die Bindung stärken. Die Einbindung der Top-Spender kann auch in Mitarbeit erfolgen.<sup>49</sup>

Historisch betrachtet waren es Paulus' Briefe an verschiedene Multiplikatoren, welche er als Katalysatoren für die neue Idee des Christentums nutzte. Somit kann man ihn als Guru des Direktmarketings bezeichnen.<sup>50</sup>

Neben der Akquise von nachhaltigen Spendern gibt es verschiedene Sonderformen des Spendens. Unter Mikrospenden versteht man z.B. SMS-Spenden oder Büchsen für Restgeldsammlungen. Das Internet erschließt viele neue Spendenmöglichkeiten. Als Affiliate Marketing werden Partnerprogramme bezeichnet, die gegen Provision Spender vermitteln.

Die Kerze in der Kirche, welche als Spende zu Gunsten einer Wohltat einen Nutzen erfüllt, ist eine der ersten Erscheinungen von erfolgreichem Merchandising. Der aktive Verzicht auf einen geringen Geldbetrag vermittelt das Gefühl der Sinnhaftigkeit. Der Terminus „Verdienst“ wird für diese selbstlose Spendenhandlung gegeben. Praktisch sind Merchandise-Artikel im NGO-Kontext Erinnerungen an die Ethik der Organisation. Sie ermöglichen Ritualisierungen, welche wiederum bedürfnisbefriedigend sein können weil sie für eine angeeignete Vorgehensweise stehen auf die man stolz ist oder an Taten erinnern, die den Selbstwert steigern können. Kruzifixe beispielsweise tragen enorm zur Kundenbindung bei.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es darum geht, eine emotionale Beziehung aufzubauen und zu führen. In der Komplexität der Kommunikationsmöglichkeiten muss das komplexe Wesen Mensch emotional abgeholt werden. Ist eine emotionale Bindung aufgebaut gilt es proaktiv zu bleiben und im richtigen Moment nach mehr Geld zu fragen.

---

<sup>49</sup> Vgl. Urselmann M. 2014:13-41

<sup>50</sup> Ballard B. 2005:90

## 6.2. Fundraising von Unternehmen oder Stiftungen

Seit den 2000er Jahren steigt das Bewusstsein für Corporate Social Responsibility. Laut einer Studie namens „Sponsoring Trends 2010“ sind bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen CSR-engagiert, Tendenz steigend.

Unternehmen nutzen Mechanismen wie z.B. „Corporate Matching Gift“, welches eine Unternehmensspende gekoppelt mit einer Einzelspende oder mit dem Umsatz einer vermittelten Person durch eine gemeinnützige Organisation darstellt. Das bedeutet, dass Sea Shepherd einen Link zu einer Firma auf der eigenen Seite anbietet. Wenn nun eine Person über diesen Link auf die Partnerseite gelangt und dann etwas kauft, ist die Partnerfirma verpflichtet einen Teil des Umsatzes an Sea Shepherd zurück zu zahlen.

„Corporate Volunteering“ stellt eine Zeitspende in Form von Freistellung von Arbeitskräften dar, damit diese an gemeinnützigen Projekten mitwirken oder sie selbst erarbeiten können. PR-Agenturen bieten häufig an Kampagnen kostenfrei auszuarbeiten, um einen gemeinnützigen Grund zu promoten. Rückwirkend fördert dies natürlich auch die Reputation der Agentur.

Beim Cause-Related-Marketing, (deutsch: mit einem gemeinnützigen Anliegen verknüpft Marketing), verpflichtet sich ein Unternehmen gegenüber den Käufern seines Produktes oder seiner Dienstleistung, einer Non-Profit-Organisation für jede verkaufte Einheit einen vorab festgelegten Geldbetrag bzw. prozentualen Anteil am Kaufpreis zugunsten deren gemeinnütziger Arbeit zur Verfügung zu stellen. Als Gegenleistung kann das Unternehmen mit der Zusammenarbeit der beiden Organisationen werben.

Einige Unternehmen organisieren ihre CSR in Stiftungen (Corporate Foundation), welche mit eigenständigen Satzungen relativ unabhängig agieren können. Stiftungen können operative oder fördernde Eigenschaften haben.

Extrem wichtig ist, dass die Einflussnahme der Spender oder sponsernden Unternehmen nicht die Glaubwürdigkeit der gemeinnützigen Organisation angreift. Dies würde ihrer Authentizität erheblich schaden. Somit liegt die Verantwortung bei der Organisation und diese darf sich nicht mitschuldig am zweifelhaften Verhalten der Spender und Sponsoren machen und muss ggf. Unternehmensspenden abweisen oder eine Zusammenarbeit abbrechen.

Der Erfolg von Marketing oder Fundraising ist von der Aktualität des Marketing-Fundraising-Mixes abhängig. Im aktuellen Wandel der Märkte kommt es darauf an, selbst mutig und offen für Neues zu sein. Sun Tzus Maxime, nämlich Vorbereitung, Organisation, Management, Motivation, Wissen und Grundsätze sind im Fundraising entscheidend.

Im Zuge des Vergleichs von Fundraising und Marketing fällt auf, dass Fundraiser Unternehmen einige Schritte voraus sind und als Vorbild gelten sollten. So ist es beispielhaft, Zusammenarbeit an gewisse ethische Bedingungen zu knüpfen, die unabhängig von Mittelbereitstellung sind. Die Aufmerksamkeit, die ein Spender bekommt, sollte Vorbild für die Kundenbetreuung sein. Dort ist es wichtig immer ein offenes Ohr zu haben, bereit für Kritik und flexibel zu sein. Bestenfalls schafft es eine Firma eine Beziehung mit ihren Kunden aufzubauen, sodass ein Konsument sich durch sein Produkt mit einer spezifischen Gruppe verbunden fühlt.

### 6.3 Leistung, Nutzpotenzial und Motivation

Als wichtige Fragen sind zu klären, welche Leistungen die NGOs einem Spender konkret anbieten und welchen Nutzen die Mitgliedschaft in einer gemeinnützigen Organisation mit sich bringt. Hierzu lässt sich nach Ballardini wieder die Kirche als ein Vorreiter anführen, die die Heiligen Schriften und ihre Derivate vertreibt, welche „Die Erlösung“ beinhalten. Am Beispiel der Kirche erfüllt die Erlösung eine Vielzahl an entscheidenden Wesensmerkmalen für einen zufriedenstellenden Handel. So wird einem einzigartigen Produkt ein spezieller Wert zugeschrieben. Die versprochene Erlösung ist dauerhaft und entzieht sich somit der Debatte der Nachhaltigkeit. Sollte sie durch fehlerhaftes Verhalten in Mitleidenschaft gezogen werden, ist sie einfach wiederzuerhalten. Außerdem bietet die Angehörigkeit zu einer Religion das Gefühl von Gemeinschaft: Die Errichtung von Gotteshäusern für die Kinder Gottes. Ein Zuhause für die Begegnungen der Familie.<sup>51</sup>

So ist auch der Terminus Nutzpotenziale bzw. Mehrwerte als Bedürfnisbefriedigung naheliegend. In diesem Sinne sind es verschiedene Aspekte, die hier angesprochen werden können. So dient die Aufnahme in eine solche Organisation als Plattform zum Austausch und zur Interaktion mit anderen Menschen. Dies kann zum Abbau von negativen Emotionen wie beispielsweise Wut nützlich sein. Überdies bietet die Gemeinschaft vielfältige Möglichkeiten sich aktiv einzubringen und mitzugestalten, was wiederum die wahrgenommene Sinnhaftigkeit des Individuums erhöht. Ein weiteres Motiv wäre die Möglichkeit, sich in einem solchen sozialen Zusammenhang zu profilieren.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Ballardini B. 2005:32-34,45

<sup>52</sup> Metzinger, P. 2004:220

Michael Urselmann fasst fünf Spendenmotive zusammen: Verbundenheit, Verantwortung und Einflussnahme, Moral und Ethik (Glaube), Zugehörigkeit, Anerkennung. Er zeigt auf, dass Motiven gewisse Emotionen zugrunde liegen. Diese können sowohl positiv als auch neutral oder negativ wirken. Schlussendlich führen diese Emotionen jedoch zu Motiven, welche die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse als Ziel haben.<sup>53</sup> So lässt sich erkennen, dass es nicht nur altruistische Gründe gibt um zu spenden sondern auch egoistische Motive.<sup>54</sup> Vereinfacht lässt sich zusammenfassen, dass es sich um eine emotional motivierte Bedürfnisbefriedigung handelt.

Die Induktion von Emotionen stellt die Maxime der Motivation des Individuums dar.<sup>55</sup> Somit variiert die Motivation mit der Intensität der Emotionen. Hier besteht ein kausaler Zusammenhang. Ein hungriger Mensch überwindet auf der Suche nach Nahrung Hindernisse, denen er sich zuvor nicht gestellt hätte, ein Mensch, welcher sich in akuter Gefahr befindet, interessiert sich nicht mehr dafür, dass ihm am selben Tag sein Auto gestohlen wurde. Diesen Zusammenhang stellt Marslows Bedürfnispyramide sehr gut dar. Es ist jedoch anzumerken, dass diese möglicherweise nicht ganz vollständig ist, denn in Zeiten von steigenden Meeresspiegeln und Dürre fällt auf, dass noch ein weiteres elementares Bedürfnis den von Marslow postulierten Grundbedürfnissen bevorsteht. Dieses Bedürfnis ist ein ökologisches Gleichgewicht. Ohne einen Planeten, der dem Menschen Nahrung und Schutz bietet, erscheinen diese Grundbedürfnisse hinfällig, da keine menschliche Existenz möglich wäre.

NGOs haben die Möglichkeit soziale Bedürfnisse zu stillen. Gehen wir davon aus, dass Sicherheitsbedürfnisse in der westlichen Welt weitestgehend befriedigt sind, so erhoffen sich Menschen hier soziale Aktivitäten und Gemeinschaft. Konsumgüter bedienen an dieser Stelle eher Ich-Bedürfnisse. Dies stellt eine entscheidende Abgrenzung zum Wirtschaftssektor dar. NGOs sprechen somit tieferliegende Bedürfnisse an.

---

<sup>53</sup> Urselmann M. 2014:115

<sup>54</sup> Schiemenz A. 2015:52

<sup>55</sup> Vgl. Urselmann M. 2014:302-351

Aus der Sicht eines Unternehmens gibt es die Möglichkeit, das eigene Unternehmensimage positiv zu beeinflussen. Dies kann eine Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen und eine höhere Motivation der Mitarbeiter zur Folge haben. Kundengewinnung und Absatzsteigerung gehen einher mit einer Übernahme von CSR. Die gezielte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung führt zu einer Differenzierung der Wettbewerber.<sup>56</sup> Eine Untersuchung der American Chamber of Commerce in Germany hat herausstellen können, dass folgende Motivationen dominierend sind: Corporate Citizenship/gesellschaftliche Verantwortung, besseres Betriebsklima/Unternehmenskultur, größere Teamfähigkeit/Social Skills, Unternehmenstradition, Öffentlichkeitswirksamkeit, höhere Attraktivität als Arbeitgeber, Stärkung der Mitarbeiterbindung, Entwicklung von Führungskompetenzen, höhere Arbeitsmotivation und Personalentwicklung.

## 7. Sea Shepherd Conservation Society



Abbildung 4: Logo Sea Shepherd

Die Sea Shepherd Conservation Society, (kurz: Sea Shepherd), gegründet 1977, ist eine internationale gemeinnützige Organisation zum Schutz der marinen Tierwelt. Als militante Organisation bezeichnet, bestreitet sie einen modernen Umweltkrieg gegen Wilderei auf hoher See. Mit innovativen Taktiken und konfrontationsaffinen Aktionen ermittelt und dokumentiert sie illegale Aktivitäten auf allen Weltmeeren. Mit diesen Dokumentationen, ihrem gekonnten Umgang mit Medien und PR, steht sie außerordentlich erfolgreich im Licht der Öffentlichkeit und erfreut sich wachsenden Zuspruchs und Interesses seitens der Gesellschaft.

---

<sup>56</sup> Urselmann M. 2014:7,303



Dies spiegelt sich in ihren Transparenzberichten wieder, in denen alle Spendengelder und Umsätze veröffentlicht werden. So hatte sie im Jahre 2012 allein in Deutschland einen Spendeneingang von 330.418,66 Euro, 2013 waren es bereits 3.196.194,06 Euro.<sup>57</sup> Die Organisation Sea Shepherd kommuniziert auf ihrer offiziellen Internetseite: „Wir schützen und verteidigen Meeresbewohner, nicht menschliche Interessen. Sea Shepherd geht dabei ausschließlich gegen illegale Aktivitäten auf hoher See vor, um das Aufrechterhalten von Meeresschutzgesetzen zu gewährleisten, wenn staatliche Exekutivkräfte nicht aktiv werden. Unser Ziel ist die Erhaltung des marinen Lebensraumes für kommende Generationen.“<sup>58</sup> Über ihre Methodik sagt sie: „Sea Shepherd ist keine Protestorganisation, sondern greift, sofern möglich, mit direkten Aktionen gegen Wilderei-Aktivitäten ein. Wir vertreten dabei den Ansatz der ‘aggressiven Gewaltlosigkeit’ und haben seit unserer Gründung noch nie jemanden verletzt, geschweige denn getötet.“<sup>59</sup> Diese Ideologie spiegelt sich auch in ihrem Logo wieder. „Der gekreuzte Hirtenstab und Neptuns Dreizack symbolisieren das Verteidigen, Schützen und Erhalten der Meereslebewesen und unsere Entschlossenheit für ihre Unversehrtheit zu kämpfen. Der Totenkopf repräsentiert den Tod, den die Menschheit den Ozeanen bringt. Yin und Yang – Wal und Delfin – hingegen symbolisieren unser Ziel, das marine Ökosystem wieder ins Gleichgewicht zu bringen.“<sup>60</sup> Dieses Bestreben wird in verschiedenen groß ausgebauten Kampagnen umgesetzt.

---

<sup>57</sup> Sea Shepherd.2013: Transparenzbericht

<sup>58</sup> Sea Shepherd.2016: Ziele

<sup>59</sup> Sea Shepherd.2016: FAQ

<sup>60</sup> Sea Shepherd. 2016: Mission

## 7.1. Hauptkampagnen



Abbildung 5: Flagge Sea Shepherd

Sea Shepherds Schiffe führen den Jolly Roger als Flagge. Der gekreuzte Hirtenstab und Neptuns Dreizack symbolisieren das Verteidigen, Schützen und Erhalten der Meereslebewesen. Der Totenkopf repräsentiert den Tod, den die Menschheit den Ozeanen bringt. Yin und Yang –Wal und Delfin– hingegen symbolisieren ihr Ziel, das marine Ökosystem wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Auf ihrer Internetseite beschreiben sie alle aktiven Kampagnen:

**„Antarktis:** direktes Vorgehen gegen die illegalen Walfangaktivitäten der japanischen Walfangflotte im antarktischen Walschutzgebiet unter Berufung auf die World Charter for Nature und den Beschluss des australischen Bundesgerichts aus dem Jahre 2008. Im Jahre 2015 mit der Operation Icefish gegen illegale Fischwilderer.

**Taiji, Japan:** Operation Infinite Patience: Dokumentieren und Veröffentlichen des jährlichen Delfinmassakers sowie Aufdecken der Verbindungen zwischen dem Abschlachten und dem internationalen Delfinhandel. Direktes Eingreifen ist aufgrund der japanischen Gesetzeslage nicht möglich. Ziel ist es, den Druck der weltweiten Öffentlichkeit so zu steigern, dass die Delfinjagd dort verboten wird.

**Färöer Inseln:** Operation Sleppid Grindini: Dokumentieren und Veröffentlichen des jährlichen Grindwalmassakers. Direktes Eingreifen ist aufgrund der färöischen Gesetzeslage nicht möglich. Ziel ist es, den Druck der weltweiten Öffentlichkeit so zu steigern, dass die Grindwaljagd dort verboten wird. Außerdem wurde das Massaker bei der Europäischen Kommission angezeigt, da die Färöer (als teilautonomes Protektorat Dänemarks) gegen EU-Recht (u.a. Berner Konvention) verstoßen. Operation Grindstop 2014. Aktiv vor Ort auf den Färöer Inseln mit vielen Volontären aus aller Welt.

**Senegal:** Operation Sunu Gaal: Unterstützung der senegalesischen Regierung beim Überwachen ihres Küstengebiets und Vorgehen gegen illegale Fischerei.

**Galapagos:** permanente Anwesenheit vor Ort und aktive Unterstützung der Park Ranger des Galapagos Nationalparks. Dokumentieren, Überwachen und Überprüfen der Fischereiaktivitäten im dortigen Meeresschutzreservat.

**USA:** Dam Guardians: In den Bundesstaaten Oregon/Washington werden am Columbia River jährlich kalifornische Seelöwen gebrandmarkt und getötet, weil sie angeblich zu viel Lachs fressen. Hauptverantwortlich für deren Rückgang sind jedoch die Sportfischerei und der Bonneville Dam. Direktes Eingreifen ist aufgrund der Gesetzeslage nicht möglich. Ziel ist es, durch Dokumentation der Geschehnisse Druck auszuüben und die wahren Hintergründe für den Lachsrückgang aufzudecken.

**Deutschland:** Operation Sturmmöwe 2014: Im Jahr 2013 gab es bei der Sturmmöwenkolonie im Bremer Überseehafen keinen einzigen Jungvogel, da sämtliche Eier von Unbekannten gestohlen wurden. Bei dieser ersten deutschen Kampagne bewacht Sea Shepherd den Nistplatz der Kolonie während der Brutzeit rund um die Uhr.

**Weltweit:** Operation Reef Defense: Aufklärungskampagne über den weltweiten Rückgang von Korallenriffen durch Vermüllung und Übersäuerung der Meere, Aquarienhandel etc.. Durchführung von Strandsäuberungen.

**Golf von Mexiko:** Operation Toxic Gulf: Zusammenarbeit mit der Meeresschutzorganisation Ocean Alliance.<sup>61</sup> Ziele: Erforschung der langfristigen Auswirkungen der Deepwater-Horizon-Ölkatastrophe (2010) auf das dortige Ökosystem insbesondere auf Spitzenprädatoren wie Pottwale und Veröffentlichung der Ergebnisse.

---

<sup>61</sup> Vgl.: Whale: the mission [URL:www.whale.org/the-mission](http://www.whale.org/the-mission) (stand 3.Juni.2016)

**Südpazifik:** Operation Requiem: Sea Shepherds Hai-Kampagne verfolgt das Ziel, mit Regierungen, Behörden und anderen Nichtregierungsorganisationen in den betroffenen Gebieten zusammenzuarbeiten, um regionale und nationale Haischutzgesetze durchzusetzen und Aufklärungsarbeit über die wichtige Rolle von Haien im Ökosystem Meer zu leisten.

**Mittelmeer:** Operation Blue Rage: „Dokumentieren und Überprüfen der festgelegten Fangquoten des Blauflossenthunfisches. Direktes Einschreiten sobald eine Überschreitung der Fangquoten und damit illegale Fangaktivitäten nachgewiesen werden können.“<sup>62</sup>

Um Sea Shepherd noch besser zu verstehen, ihre Zielsetzung nachzuvollziehen und um Schlüsse über ihre Strategien ziehen zu können, ist es unerlässlich, sich mit ihrem Gründer Paul Watson auseinanderzusetzen.

## 7.2 Paul Watson

Geboren 2. Dezember 1950

Gründer und oberster Befehlshaber der Sea Shepherd Conservation Society.

Watson studierte Archäologie, Linguistik und Kommunikationswissenschaften.

„Es ist mein Lebensziel, die Gewaltherrschaft des Anthropozentrismus über die Natur durch ökologische Erkenntnisse zu beenden.“<sup>63</sup>

Paul Watson gründete 1972 gemeinsam mit sieben anderen Mitgliedern die NGO Greenpeace. An ihrer Spitze stand Bob Hunter, ein Journalist aus Vancouver, der das Verständnis der „mind bomb“ von Anfang an in die Organisation implementierte. Bis 1977 war Watson neben Hunter eines der führenden Mitglieder. Nach anfänglichem Bestreben, sich gegen Atomtests zu stellen, wurde schon zu Greenpeace's Zeiten deutlich, dass Watsons Augenmerk auf der Rettung der Ozeane lag. Er galt bereits damals als ein eher radikales Mitglied und die ersten Unstimmigkeiten mit anderen Greenpeace-Akteuren deuteten sich an. Bei ihrer ersten Aktion zur Rettung der Wale standen Bob Hunter und Paul Watson gemeinsam in einem kleinen Gummiboot einem russischen Walfangschiff entgegen.

---

<sup>62</sup> Sea Shepherd. 2016: Mission

<sup>63</sup> Watson, P. 2015:4

Die folgenden Ereignisse, verbunden mit dem Tod des Wals, sollten traumatische und lebensverändernde Momente in Leben beider Männer darstellen. An diesem Tag schwor Watson, sein Leben den Walen zu widmen und von nun an nicht mehr für die Menschen sondern ausschließlich für Meereslebewesen zu arbeiten und zu kämpfen. In diesem Augenblick, in dem eine etwa 100 kg schwere Walharpune über seinem Kopf flog und das gewaltige Tier tötete, erlebte er eine Emotion, die ihn den Rest seines Lebens motivieren würde. Dieses Schlüsselerlebnis führte dazu, dass er sein Lebensziel fand.

Watsons Eigenschaften als militärischer Strategie sind herausragend, sein Auftreten polarisierend. Seine Auftritte sowie sein Buch „Earthforce!“ zeigen, dass er sich außerordentlich intensiv mit der Komplexität des Gesamtsystems Erde auseinandergesetzt hat, was zu einem tiefgreifenden Verständnis seinerseits führte. Im Umgang mit Märkten und Medien spielt er eine Schlüsselrolle. Von seinen Anhängern wird ihm der Ruf eines Heiligen nachgesagt. Es besteht ein regelrechter Hype um seine Persönlichkeit.<sup>64</sup>

### 7.3. Strategische Planung nach Paul Watsons „Earthforce!“

Um seine persönlichen sowie unternehmerischen Ziele zu erfüllen und seiner Organisation sowie jeglichen Aktivisten eine möglichst effektive und machtvolle Schlagfertigkeit an die Hand zu geben, formuliert Watson ein allumfassendes Regelwerk. Es handelt sich um einen strategischen und philosophischen Leitfaden, welcher sich um die Umsetzung politisch-ideologisch motivierter Aktionen bemüht. Die strategische Grundplanung ist an den Werken „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu und „Das Buch der Fünf Ringe“ von Miyamoto angelehnt. Um den Bezug zur modernen Mediengesellschaft herzustellen, bedient sich Watson verschiedener Vorträge und geschriebener Werke von Marshall McLuhan sowie eigener Erkenntnisse.

Watsons Buch „Earthforce!“ ist in dreizehn Kapitel unterteilt, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

**Vorbereitung:** Jede Strategie muss sorgfältig und gewissenhaft geplant werden. Wie in der Marketingforschung müssen maximal viele Informationen gesammelt werden. Nach Sun Tzu wird jede Strategie nach fünf konstanten Faktoren bestimmt: moralisches Gesetz, Umweltbedingungen, Lage, Kommando, Methode und Disziplin. Watson erweitert und adaptiert diese Maxime der Vorbereitung.

---

<sup>64</sup> Vgl. Rothwell, J. 2015: FILM

**Moral:** Für das moralische Gesetz stellt Watson eine Reihe von ausführlichen Leitsätzen und Verhaltensregeln auf, um seine Ziele zu erreichen. Dies beinhaltet eine grundsätzliche moralische Überlegenheit des Biozentrismus gegenüber dem Anthropozentrismus. Außerdem geht er sehr detailliert auf Verhaltensregeln ein. In diesem Zusammenhang rät er unter anderem in Debatten niemals zu ernst zu wirken jedoch immer wohl überlegt zu sprechen. Charmant zu wirken und doch nicht albern. Zynismus zu vermeiden und jedem Gegner gegenüber höflich zu bleiben. Er rät zu einer ruhigen, vertrauensserweckenden Haltung und dazu, niemals eine Antwort schuldig zu bleiben.<sup>65</sup> Leitsätze wie „keep it simple“ oder die Nutzung von klassischen starken Bildern wie zum Beispiel von Babys, Kindern, Tieren und Natur finden Einzug in sein strategisches Regelwerk. Außerdem die Aquirierung von Testimonials und der Aufruf zum Ignorieren von Spott und Kritik. Die Vorbereitung einer wirksamen Medienstrategie ist essenziell. Diese kann Bewusstsein schaffen und Dinge geschehen lassen oder beides. So wird darauf hingewiesen, dass Dramatik, Skandale und Sex einen höheren medialen Wert haben als Fakten, Statistik oder Standpunkte. Zur Vorbereitung auf Gegenkampagnen rät Watson dazu, selbstsicher und sachkundig zu erscheinen und beim Auftritt in den Medien Kontrolle auszuüben. Er beschreibt die berühmte Rolle des David im Kampf gegen den Riesen Goliath. Versteckte Reichtum, Macht und Stärke. Erscheine niemals zu mächtig. Schlechte PR ist besser als keine PR. Humor ist die Antwort auf Kritik. Mit solchen Leitsätzen definiert er ein ausführliches Corporate Behaviour.

Unter Umweltbedingungen beschreibt Watson die Planung nach dem Wetter und der Zeit und die Definierung von Terminierung und zeitlichen Abläufen.

Unter der Lageplanung versteht man, logistische Hindernisse zu überwinden sowie sicherheitsrelevante Aspekte mit einzubeziehen. (Siehe ein paar Seiten zuvor!)

**Kommandoplanung** bezieht sich auf Human Ressource Management-Aspekte. Der Autor beschreibt neun Arten von Anführertypen: humanistische, pflichtbewusste, höfliche, raffinierte, heilige und charismatische Anführer sowie Feld-, Front- und großartige Anführer. Folgende Talente müssen sich in Anführern wiederfinden:

„Verrat und Gefahr erkennen.

Die Treue anderer zu gewinnen.

Früh aufstehen zu können und spät ins Bett zu gehen.

Dinge zu sagen, die unaufdringlich, aber tiefgründig sind.

Direkt, aber vorsichtig zu sein.

Den Mut und Willen zum Kämpfen zu haben.

Kriegerisch und wilden Herzens zu sein.

Die Sorgen und Probleme anderer zu verstehen und Anhänger bei Kälte und Hunger zu schützen.

---

<sup>65</sup> Watson, P. 2015:60

Vertrauenswürdig und gerecht zu sein.

Die Massenpsychologie der allgemeinen Öffentlichkeit und die Medientaktik zur Kommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit zu verstehen.

Die Zeichen des Himmels, der Erde, des Meers und der Sterne zu deuten.

Zu verstehen, das alles Leben eins ist und deshalb alle Wesen und die Erde geschützt werden müssen.

Liebevolle Zuneigung für alle Lebewesen zu zeigen.

Mit dem Herzen zu führen, mit dem Verstand zu planen, mit dem Körper zu kämpfen und mit dem Geist zu triumphieren.,<sup>66</sup>

**Führung:** Des Weiteren definiert er schlechte und gute Führungsqualitäten und grenzt auf diese Weise mögliches Führungspersonal in einem optimierten Arbeitskreis ein. Die Grundsätze der Methode und Disziplin beinhalten auch für Human Ressource relevante Themen. So beschäftigt er sich mit der Aufgabenverteilung, der Organisation und der Verwaltung. Er strebt danach, eine außerordentlich reflektierte und ausgeklügelte Taktik auszuarbeiten und keine relevanten Aspekte zu missen. Für eine Organisation ist es wichtig einen Leiter, eine klar festgelegte Befehlsstruktur sowie eine Aufteilung in Zuständigkeitsbereiche zu definieren. Um Macht weiter auszubauen sollten Koalitionen angestrebt werden.

**Täuschung:** Die Täuschung beschreibt das „taktische Paradoxon“. So soll man seine Absichten hinter paradoxen Signalen verstecken, um Vorteile aus Überraschungsmomenten und Fehleinschätzungen des Gegners zu erhalten. Zum Beispiel ist es möglich vorzutäuschen, unorganisiert oder passiv zu sein und im Geheimen aktiv sein zu können. Ohne Täuschungsmanöver verfügt man über eine schwächere Strategie. Auch nach Sun Tzu ist Täuschung die Grundlage der Strategie. Bist du stark, erscheine schwach. Bist du schwach, erscheine stark. Dies soll dazu dienen, undurchsichtig und nicht vorhersehbar handeln zu können.

---

<sup>66</sup> Watson, P. 2015:67

**Konfrontation:** Jede Auseinandersetzung sollte schnellstmöglich beendet werden. Langatmigkeit verbraucht Ressourcen. Die beste Strategie ist es, schon vor dem Vorrücken der Gegner notwendige Maßnahmen getroffen zu haben. Umweltschutzaktionen werden meist mit Guerilla-Taktiken umgesetzt, mit kleinen Eingreiftruppen, die kostengünstig gegen einen großen Gegner vorgehen. Die Kunst zu kämpfen ohne zu kämpfen sollte eine Maxime sein. Ziel des Kriegs ist Frieden, so, wie die Kunst des Krieges grundsätzlich in der Bewahrung von Frieden liegt. Durch vorrausschauende Taktiken können Kämpfe vermieden werden. Verbündete, die eine andere politische Einstellung haben, sollten nicht öffentlich angegriffen werden.

**Taktik:** Es werden fünf mögliche taktische Ansätze unterschieden.

Feldtaktiken beinhalten direkte Aktionsverfahren, bei denen Sabotage und verdeckte Aktionen zum Einsatz kommen.

Die Medientaktiken beinhalten Dokumentationen und Recherchen. Die Kamera ist hier weitaus mächtiger als das Schwert.

Psychologische Taktiken beinhalten Manipulation und Täuschung. So können große Gegner in Kleingruppen gespalten und dann im Einzelnen besiegt werden.

Außerdem können Aufklärung sowie intuitive Taktiken angewendet werden, um Ziele zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg jeglichen Vorhabens von seiner Vorbereitung abhängt. Die aufgeführten strategischen Grundsätze sind auch in Bruhns klassischen Marketingstrategien wiederzufinden und sind entscheidend, ob in der ökologischen Kriegsführung oder in der Unternehmensführung der westlichen Welt.

**Earthforce- Ökologische Streitkräfte:** Aktivistengruppen sollen mit militärischen Strukturen in Form von Kommandoketten befehligt werden. Je nach Größe der Truppe muss Aufteilung, Vorbereitung sowie die Organisation angepasst werden. Die Einteilung der gemäßigten und radikalen Mitglieder sollte gezielt vorgenommen werden. So sollte man die gemäßigten Mitglieder für direkte Angriffe einsetzen und die radikaleren für verdeckte Aktionen im Untergrund. Man sollte sowohl offene als auch geheime Kontrolle ausüben. Damit eine ökologische Kampfeinheit erfolgreich sein kann, sind Kampfkraft, Energie und Organisation die Voraussetzungen.

In weiteren Kapiteln behandelt Watson die Themen Heimlichkeit und Unberechenbarkeit, indem er raffinierte, unsichtbare Taktiken unterbreitet.

Das Manövrieren muss gut durchdacht und geplant werden. So werden Kundschafter und einheimische Führer genutzt, um Situationen bestmöglich beurteilen zu können.



„Lerne, die Medien zu steuern und zu verstehen, dass sie nicht einfach eine Botschaft übermitteln, sondern die Botschaft selbst und auch die Message sind. Menschen werden ständig manipuliert, dazu veranlasst sich anzupassen und umzuorientieren, sie werden überredet, beruhigt und gesteuert. Die Medien sind ein zweiseitiges Schwert und können leicht gegen dich gerichtet werden. Achte darauf, dass die Klinge nie in deine Richtung zeigt.“<sup>67</sup>

In den folgenden Kapiteln geht der Autor darauf ein, die Kontrolle zu behalten und überdies auf die sogenannte Konfrontation auf dem Schlachtfeld.

„Die Beschaffenheit des Geländes, Angriffe mit Feuer sowie Einsatz von Spionen übersetzen Watson Sun Tsu's Kategorien. Seine Weiterentwicklung ermöglicht Umweltkrieger eine guerillaartige Umsetzung der Leitsätze. Hierbei handelt es sich meist darum, seine Vorbereitung bestmöglich umzusetzen, um immer eine überlegene Strategie umsetzen zu können.“<sup>68</sup>

Um nun die Marketingstrategie von Sea Shepherd ableiten zu können, sollte man sich das NGO- und Freiwilligensystem vor Augen führen. So werden Rekruten für Kampagnen stringent nach den Ideologien der Organisation ausgewählt und eingesetzt. Um militärische Stärke und überdies Anmut zu erhalten, ist dieses Strategiewerk erforderlich. Es lässt eine gewisse paramilitärische oder guerillaartige Gleichschaltung stattfinden und dient quasi der Ausbildung der aktiven Mitglieder.

Somit ist Sea Shepherd eine militant anmutende Organisation, die mit ausgefeilten strategischen Manövern ins Licht der Öffentlichkeit tritt. Sie bedient sich bewährter jahrhundertealter Kriegsstrategien, um auf lange Sicht in den modernen Medien ihre großen Ziele erreichen zu können.

---

<sup>67</sup> Watson, P. 2015:115

<sup>68</sup> Vgl Watson, P. 2015:20-139

## 7.4. Zielgruppen

Sea Shepherd verfolgt verschiedene Interessen in Bezug auf die Zielgruppen der Organisation. Zum einen werden potenzielle Spender angesprochen sowie freiwillige Helfer. Im Sinusmilieu liegt das Hauptaugenmerk auf den Sozialökologischen- und den Expertisenzielgruppen. So finden sich aber auch Hedonisten und adaptiv pragmatische Menschen in ihren Unterstützerreihen, wobei diese eher schwanken und trendfolgend in Abhängigkeit vom direkten Umfeld sind.

Durch die hohe Kohärenz ideologischen Gedankenguts steht Sea Shepherd eng mit Veganer- und Vegetarierbewegungen in Verbindung. Diese Gruppen sind besonders attraktiv, da der freiwillige Verzicht auf Lebensmittel darauf schließen lässt, dass eine Ernsthaftigkeit gegenüber dem Umweltschutz besteht. Filme wie *Earthlings* oder *Cowspiracy*<sup>69</sup> sorgen seit ihrem Erscheinen für eine sich weiter verbreitende Veganisierungswelle. Von dieser Dynamik partizipiert auch Sea Shepherd, da eine starke Korrelation der beiden Themengruppen besteht.

## 7.5. Social Embarrassment

Soziale Verlegenheit und Schuldgefühle sind ein entscheidender Schlüssel zur Beeinflussung des Verhaltens von Menschen. So muss ein Unwohlsein in der Zielgruppe geweckt werden, um sie in Bewegung zu bringen. Man erschaffe ein Gefühl der Verpflichtung. So werden beispielsweise im Christentum mit dem Mythos vom verlorenen Paradies immens hohe Absatzzahlen erreicht. Apostel Paulus arbeitete mit einem zweistufigen Kommunikationskonzept. Auf der ersten Stufe postulierte er die frühe Sünde des Menschen gegen Gott im Paradies und die Vertreibung aus dem Paradies in Folge dessen. Nun haben alle Menschen als Abkömmlinge der ersten Sünder die Chance ins Paradies zu kommen verspielt und tragen deren Schuld implizit mit sich (Röm 5,12.). In der zweiten Stufe opfert sich Jesu zum Erlass genau dieser Sünden. So wird ein ultimatives Schuldgefühl in die Zielgruppe der christlich-gläubigen Menschen injiziert. Diese Strategie führte erfolgreich zu einem grenzen- und bedingungslosen Glauben, welcher die christliche Kirche zur erfolgreichsten aller machte.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> earthlings.de

<sup>70</sup> Vgl. Ballard B. 2005:13-16

Auf diese oder ähnliche Weise lösen einschlägige Bilder oder die Konfrontation mit unangenehmen Realitäten ein Gefühl des Unwohlseins in Menschen aus. Wird nun von außen ein Verantwortungsdruck aufgebaut oder zugeordnet, so führt dies zu einer empfundenen Verlegenheit. Diese kann nun wiederum mit einer dargebotenen Spende abgebaut werden.

## 7.6. Social Media und Web

Zitat Watson: „In unserer zeitgenössischen Kultur sind es die Massenmedien, welche die Grenzen dessen bestimmen, was wir als Realität wahrnehmen. Innerhalb dieser medienbestimmten Kultur kann die Umweltbewegung am effektivsten kämpfen. Das Verstehen der weltweit kulturbeherrschten Medien ist erforderlich, um eine effektive Strategie in die Tat umzusetzen.“<sup>71</sup>



Abbildung 6: Banner der Startseite Sea Shepherd Deutschland.

Sea Shepherd besitzt eine außerordentliche Social-Media-Präsenz. So hat die NGO Accounts bei Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram und YouTube. Für aktive Länder und für fast jede Kampagne bestehen einzelne Accounts. Dies summiert sich auf mehr als 70 Accounts alleine bei Facebook auf sowie unzählige Mitglieder und Veranstaltungen die Sea Shepherd in ihrem Namen tragen. Die einzelnen Seiten folgen meist dem main content der Sea Shepherd Global-Seite. Es werden alle Beiträge in die nationalen Landessprachen übersetzt und aufgearbeitet. Lokale Gruppen sind selbstorganisiert und behandeln spezifische Themen. So werde in Deutschland zum Beispiel Strandsäuberungs-Aktionen organisiert und über die Sea Shepherd Deutschland-Seite Geteilt. Somit erreichen sie einen engeren Kontakt zu den Menschen und können spezifischer auf lokale Problematiken eingehen. Außerdem umgehen sie eine bürokratische und organisatorische Barriere, indem sie ihre Verantwortungsbereiche verteilen und neue Unterstützer lokal mit Mitarbeitern vernetzen. Natürlich werden die Kanäle auch rückwirkend genutzt. Das heißt, dass direkt spezifischer Kontakt zu den jeweiligen Arbeitskreisen aufgenommen werden kann.

<sup>71</sup> Watson, P. 2015:8

Diese kommunikative Wechselwirkung gibt potenziellen, unabhängigen und aktiven Mitgliedern eine enorme Stärke, Aktualität und Flexibilität. So können Unabhängige auf relevante Themen aufmerksam machen.

Alle großen Kampagnen werden von ausführlich produzierten Video-Blogs (kurz: Vlog) oder Blogs begleitet. Die Vlogs werden von den Crews, von Bodentruppen oder ausgewählten Testimonials angeführt. Inhaltlich werden Kampagnen vorgestellt, begleitet und abgeschlossen. Es werden Berichte über die technische Natur der Flotte, über biologische Aspekte und Alltägliches wie zum Beispiel den Küchenalltag aufgearbeitet. So wird unter anderem auch zielgruppenspezifisch an Bord ausschließlich vegan gekocht.

Immer wieder findet man Posts mit dem Slogan „More than a movement- a worldwide family.“ In Imagefilmen ist auch die Rede von „Your family, your friends, your neighbours- thousands of people just like you make a difference.“ Auf diese Weise zielt Sea Shepherd konkret auf das Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen und somit potenziellen Unterstützer ab. Gruppenfotos und persönliche Berichte von freiwilligen Helfern unterstützen diesen Effekt erheblich.

Die Blogs und Vlogs geben den Interessenten und Aktivisten eine enorme Transparenz und untermauern die Authentizität der Organisation.

## 7.7. Event Marketing

Sea Shepherd ist jederzeit gewillt, bei Bedarf und gegebenem Anlass eine kleine Gruppe Helfer bereitzustellen, welche Informationen verteilen. Andreas Schiemenz sagt, dass Menschen immer dann spenden, wenn sie angesprochen werden. Dies tut Sea Shepherd zielgruppengerecht oft auf veganen oder vegetarischen Veranstaltungen und zum Image der Organisation passenden Konzerten. Liegen die Sea-Shepherd-Boote im Hafen, sind sie meist auch für die Öffentlichkeit zugänglich. Gelegentlich werden Openship-days veranstaltet, welche eine Vielzahl von Fans und Spendern anlocken. Der persönliche Kontakt und das Gefühl einer fassbaren und vertrauten Gemeinschaft und Aktion zu haben ist ungemein wichtig.

Aus eigener Erfahrung konnte ich Sea Shepherd an zwei Orten beim Sampling beobachten. Zunächst auf einer Messe für vegetarisches Essen, dann auf einem Konzert in Berlin. Es waren jeweils zwei oder drei Mitglieder mit uniformer Bekleidung vor Ort. Sie verteilten Broschüren über aktuelle Kampagnen und lieferten Informationen über abgeschlossene erfolgreiche Aktionen( siehe Abbildung 7 ). Proaktiv gingen sie auf mich zu und bombardierten mich förmlich mit mir bereits bekannten Informationen. Während des Konzerts erklärte sich der Künstler und Testimonial (Siehe Kapitel 4.5.) Xavier Rudd dazu bereit, eine Flagge mit dem Logo von Sea Shepherd auf der Bühne zu platzieren. Ihm war es ein persönliches Anliegen auch konkret auf umweltbezogene Themen einzugehen und zu mentalisieren.

So erzählte er davon, dass aktuell vor einigen Wochen ein Großteil des Great Barrier Reef durch das Wetterphänomen El nino, welches sich im Rahmen der globalen Erwärmung verstärkt, erheblichen Schaden von sich getragen hatte. Er bekundete seinen Glauben an die Verbundenheit aller Lebewesen und die Wichtigkeit jedes Teils der Kette. Er erinnerte an die Verantwortung der Menschen als vernünftige und bewusste Lebewesen ihre Mutter Natur zu schützen und zu respektieren.

**WWW.SEA-SHEPHERD.DE**

»Es wird sich nichts ändern, bis die Nationen dieser Welt, die Verträge zum Schutz der Meere unterzeichnet haben, ihre Kriegsflotten anweisen, Gesetze durchzusetzen. Solange das nicht passiert, sind wir diese Kriegsflotte – das Meer braucht sie.«  
Captain Paul Watson

»Die Interessen der Arten, die wir beschützen, haben für uns Priorität. Wir beschützen die Interessen unserer Mandanten. Unsere Mandanten sind nicht Menschen; es sind Wale und andere Meeresbewohner, die ausgebeutet und vernichtet werden, um kulturellen und wirtschaftlichen Interessen der Menschen zu dienen.«  
Captain Paul Watson

**SPENDEN**  
Sea Shepherd finanziert sich ausschließlich durch Spenden. Nur durch unsere Unterstützer ist es möglich, unsere Schiffe zu betanken, instandzuhalten und in See zu stechen, um unsere Schützlinge zu verteidigen. Deine steuerlich absetzbare Spende ist deshalb ein aktiver und direkter Beitrag zum Meeresschutz. Wie wir unsere Spenden verwenden, kannst du in den Transparenzberichten auf unserer Webseite nachlesen.

Schick uns eine SMS, und unterstütze damit unsere Kampagnen.  
Sende eine SMS mit »OZEAN« an die 81190 und spende 3,-€ an Sea Shepherd.  
\*) davon werden Servicekosten in Höhe von 0,17€ abgezogen.

Spendenkonto:  
Sea Shepherd Deutschland e.V.  
IBAN: DE 45290400900234006500  
BIC: COBADEFFXXX

Sea Shepherd Deutschland e.V.  
Reeder-Bischoff-Strasse 18  
28757 Bremen  
info@sea-shepherd.de  
www.sea-shepherd.de  
www.facebook.com/SeaShepherdDeutschland

**VERTEIDIGEN.  
SCHÜTZEN.  
ERHALTEN.**

Abbildung 7: Faltblatt

## 7.8. Fundraising Sea Shepherd

Sea Shepherd finanziert sich aus verschiedenen Quellen. So wird unter anderem nach Einzelspenden in Form von SMS oder Überweisungen gebeten. Die Organisation weist explizit darauf hin, dass Spendengelder von der Steuer absetzbar sind. Der Vertrieb von Merchandise-Artikeln in Form von T-Shirts, Flaschen etc. sowie die Einnahmen eines veganen Kochbuchs und des Buches „Earthforce“ sind Teil des finanziellen Inputs. Die Amerikanische Reality-TV-Sendung Whale Wars unterstützt das Projekt direkt.

Außerdem nutzt Sea Shepherd einige interessante und moderne Crowdfunding- und Spendenplattformen.

Smooost stellt eine der Spendenprojektplattformen dar, welche verschiedenste Projekte übersichtlich in einer App-Store-Manier anbietet. Mit Hintergrundinformationen und internen Rankingsystemen werden potenzielle Spender auf Sea Shepherd aufmerksam gemacht. Durch die Erstellung eines persönlichen Profils werden Interessen und konsumrelevante Daten gespeichert. Dies führt zu einer sehr gezielten Werbeeinbettung. Diese Werbung finanziert nun die favorisierten Spendenprojekte.

Boost vermittelt gemeinnützige und Wirtschaftsunternehmen. Sie verwenden eine eigene Browser-Applikation, welche den Online-Umsatz bei Partnerseiten aufzeichnet. Jede Partnerseite erklärt sich dazu bereit, einen gewissen Prozentsatz des Umsatzes der Boostnutzer als Spendengelder zur Verfügung zu stellen. Dieser Etat kann nun von dem Nutzer an diverse Spendenprojekte verteilt werden.<sup>72</sup>

Mit Polarstern Ökostrom ist Sea Sheperd eine Kooperation eingegangen, sodass jeder Kunde, der zu diesem 100%-Ökostrom-Unternehmen wechselt, Sea Shepherd damit direkt unterstützt. So hat sich das Unternehmen bereit erklärt, 30 Euro pro akquiriertem Neukunden über Sea Shepherd zu spenden.<sup>73</sup>

Benefind ist eine Online-Suchmaschine, welche ihre Einnahmen durch Werbeschaltungen an gemeinnützige Organisationen weiterleitet. Als angemeldeter Kunde gibt es die Möglichkeit, gezielt und gerecht sein Kontingent zu verteilen.<sup>74</sup>

One Percent For the Planet ist ein Unternehmen, welches Wirtschaftsunternehmen in die Verantwortung zieht. Es sammelt Spenden in Form von einem einprozentigen Umsatzanteil der Mitgliedsunternehmen. Sea Shepherd ist Begünstigter und erhält Gelder.

Die niederländische Postleitzahlen-Lotterie hat sich bei ihrer Gründung dazu bereit erklärt, gemeinnützige Organisationen mit 50% ihrer Einnahmen zu unterstützen. Deshalb sind sie ein langjähriger Partner von Sea Shepherd und haben letztlich die Kosten eines neuen Schiffes der Sea-Sheperd-Flotte übernommen.<sup>75</sup>

Fundraising Dinner vereinen einige wichtige Aspekte des Fundraising. Es treffen sich interessierte Menschen in einem Restaurant um ein veganes Menü zu essen. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl stellt sich meist schnell ein. Durch ein solches Event wird eine Erfahrung erschaffen, innerhalb derer Informationen und Interessen geteilt werden können. Menschen treten untereinander sowie mit der Organisation in den Dialog und beginnen auf diese Weise eine Beziehung aufzubauen.

---

<sup>72</sup> Vgl.: Boost-Project.com: How to. Url.: <https://www.boost-project.com/de/howto> (Stand:26.03.2016)

<sup>73</sup> Vgl.: Polarster-energie: FAQ :

URL: <https://www.polarstern-energie.de/service/fragen-antworten/> (Stand:26.03.2016)

<sup>74</sup> Vgl.: Benefind :FAQ. URL: <https://www.benefind.de/faq.php> (Stand:26.03.2016)

<sup>75</sup> Vgl. One Percent for the Planet: Mission

URL: <http://onepercentfortheplanet.org/> (Stand:26.03.2016)

## 7.9. Kritik an Sea Shepherd

In pazifistischen Kreisen, die sich auch vermehrt beispielsweise in Greenpeace-Anhängern finden, sind Sea Shepherds Aktionen verpönt. Hier wird kritisiert, Sea Sheperd sei zu gewalttätig, zu radikal und vor allen Dingen potenziell gefährlich für Menschen. Es wird keine Notwendigkeit im Versenken von Schiffen gesehen und dieses wird als reine Umweltverschmutzung tituliert. Vor allem in Japan und Costa Rica sehen viele Menschen Watson als einen Umweltterroristen und investieren viel Geld um ihn aufzuhalten. Walfang ist eng mit der Japanischen Kultur verwoben und gilt als schützenswertes Kulturgut. In Der Öffentlichkeit besteht keinerlei Verständnis für die Aktionen von Sea Shepherd. Der wirtschaftliche Schaden, den die japanischen Walfänger jährlich wegen Sea Shepherd einbüßen geht weit in die Millionen. Öffentliche Klagen und Propaganda-Aktionen sind die gewählten Mittel, um gegen Sea Shepherd vorzugehen. In Costa Rica machen die illegalen Shark-Finning Aktionen einen erheblichen Teil der Staatseinnahmen aus. Es sind viele Interessensgruppen vorhanden, die an dem Geschäft beteiligt sind. Diese reichen auch weit in die Politik des Landes, welche Sea Shepherd auf legalem Wege los werden wollen.

Vorwürfe des Rassismus werden laut als der Slogan „save a whale, harpoon a makah“ auftaucht. Diese Vorwürfe werden von Sea Sheperd zurückgewiesen und dementiert.

Als deutscher Bürger sollte auch jedem das Wort „Führer“ im Zusammenhang mit Paul Watson ein wenig aufstoßen. Politisch befindet er sich in der ökologisch Rechten. So denken viele, dass diese rechte Gesinnung, vor allem in Deutschland, natürlich prinzipiell abzulehnen sei und erst überhaupt kein Dialog möglich gemacht werden solle. Außerdem ist Watsons exponierte Machtposition außerordentlich missbrauchsgefährdet. So könnte eine Koordinatenverschiebung im Wertesystem des Leaders zu erheblichem Schaden führen. Gerade sein medial aufgeputschter Status führt zu übermäßigem Vertrauen und bedingungslosem Gehorsam. Gepaart mit dem misanthropischen Gedankengut birgt die Organisation ein ernstzunehmendes Gefahrenpotenzial in sich.

Eine weitere Gefahrenquelle stellt das Machtvakuum dar, welches nach Watsons Ableben oder krankheitsbedingtem Ausscheiden entstehen würde. Watson war außerordentlich erfolgreich darin, eine militärisch anmutende Gruppierung zu entwickeln. Die Vorstellung, Grenzen könnten überschritten und Menschen gefährdet oder getötet werden, ist beängstigend. So könnten die Boote auf Kollisionskurs mit Fähren oder Brücken gesteuert werden. Geheimdienstähnliche Aktionen zur Manipulation von Industrie oder Staatseigentum wären seitens der neuen Führungskräfte einfach auszuführen.

Weitere Kritiker werfen Sea Shepherd reinen Reaktionismus vor. Ihr Vorwurf lautet, dass Aktionen von Sea Shepherd, Greenpeace und ähnlichen Organisationen das Problem nicht an der Wurzel behandeln sondern nur die Symptome bearbeiten. So kann man behaupten, dass das Problem nur mit einer Umerziehung der Menschen stattfinden kann, dass also alle Kraft in eine Reformation der Bildungsinstitutionen gesteckt werden sollte und dass man die Politik stärker unter Druck setzten sollte.

## 8. Fazit

Was genau ist nun die Besonderheit der Marketingstrategie von Sea Shepherd? Die Figur Watson sticht in diesem Zusammenhang besonders markant hervor. Es ist seinem Ehrgeiz und seiner Motivation zu verdanken, dass Sea Shepherd solch enormen Wachstum erfahren hat. Leidenschaft und Instinkt, Erfahrung und Disziplin, eine unerschütterliche Entschlossenheit und höchstes Selbstvertrauen sind die Merkmale eines erfolgreichen Strategen und die eines erfolgreichen Oberhauptes. Paul Watson lebt dieses von ihm formulierte Credo und beweist mit seinem Erfolg die Wertigkeit dieser philosophischen Ausrichtung. Es bedarf einer außerordentlich intensiven Emotion, um die Motivation für eine solche Zielstrebigkeit zu zeigen. Es liegt in der Hand des Gründers nach persönlicher Marktanalyse das Unternehmen nach der Leitidee auszurichten. Besonders bei finanzschwachen Umsetzungen kommt es auf die Kompetenz des Urhebers der Idee an. All diese Eigenschaften und Fähigkeiten scheinen selten, nur wenige Menschen besitzen das Potenzial, eine solche Rolle umzusetzen. Watson wirkte quasi als Inkubator der Organisation bis sie eine gewisse Sättigung und definierte Strukturierung erreichte und alleine stabil funktionieren konnte. Die Gefahr eines Machtvakuumms besteht dennoch. Nun verbleibt er als marketingrelevantes Instrument der NGO präsent, sein Einfluss jedoch sinkt. Die stellenweise überspitzt dargestellte und dramatisch heroische Aufmachung seiner Figur in der Öffentlichkeit zeugt aber auch von einem Kalkül. Um zu polarisieren und Aufmerksamkeit zu generieren wird ein Hype um seine Person kreiert. Die Benutzung von übermäßigen Aussagen und fantastisch erscheinenden Beschreibungen seiner Person ist Teil der PR-Strategie. Sie löst Kontroversen aus und sorgt für gewollte Gespräche.

Die Wichtigkeit einer Vorbildperson macht uns die Kirche schon lange klar. Spätestens Albert Banduras Modell der Lerntheorie zeigt, wie groß die Auswirkungen einer Modellfigur sind. So ist es aus Watsons Sicht die beste Möglichkeit auf die Gesellschaft Einfluss zu nehmen indem er als Modell auftritt. Zur Umsetzung seines Lebensziels, die Gewaltherrschaft des Anthropozentrismus über die Natur durch ökologische Erkenntnisse zu beenden, nutzt er die Aufmerksamkeit die Sea Shepherd generiert als Plattform seiner Eigeninszenierung.

Die Instrumentalisierung seiner Person ist sinnbildlich für Sea Shepherd. Die Instrumentalisierung von Menschen und zweckgebundene Inszenierungen ihrer selbst werden als Werkzeug benutzt, um die Herzen der Menschen zu erreichen. Mitgefühl, Mitleid, Trauer, Wut, Zorn, aber auch Hoffnung, Erleichterung und Leidenschaft sind Emotionen, die nach Bedarf induziert werden können. Um das Verhalten eines Menschen zu beeinflussen, um ihn zu bewegen, zu leiten und zu motivieren sind Emotionen der Schlüssel. Auf einer Seite steht die Beeinflussung der Massen, um sie zum Kaufen oder Spenden zu animieren. Auf der anderen Seite steht die Beeinflussung der Mitarbeiter.



Selbst mit einer perfekt ausgearbeiteten Strategie wird niemals der zu erwartende Erfolg erreicht, wenn die Emotionen nicht in die richtige Richtung gelenkt werden. So ist es möglich, eine Strategie mit einem Rennwagen zu vergleichen, welcher von vielen Spezialisten zusammengebaut wurde, doch es kommt immer noch auf den Fahrer an, ob das Rennen siegreich sein wird.

Wie viele andere NGOs hat Sea Shepherd die Wichtigkeit eines Gemeinschaftsgefühls verstanden. Dialog und Kommunikation sind außerordentlich wichtig, um Menschen zu binden und ansprechen zu können. Das Bedürfnis nach Familie, Freundschaft und Gemeinschaft ist enorm hoch. Viele dieser psychologischen Prozesse laufen unterbewusst ab und um die Bedürfnisse der Menschen zu entschlüsseln muss bis in die Tiefen des Unbewussten geforscht werden. So erscheinen die altruistischen Eigenschaften, die mit der Arbeit bei einer NGO assoziiert werden, eher oberflächlich. Es scheint doch häufig auch ein egoistisches Bedürfnis, wie das nach sozialer Anerkennung oder Bewunderung zu sein, welches die Menschen motiviert. So sind beispielsweise Apples Erfolge auch darauf zurückzuführen, dass das Benutzen eines Mac's mit der Zugehörigkeit zu einer gewissen sozialen Gruppe verknüpft wird. Der Macbesitzer fühlt sich im Café verbunden mit anderen Mac-Usern. Sie teilen vielleicht die gleichen Interessen, arbeiten wahrscheinlich in der gleichen Branche, sind somit quasi Kollegen. So verhält es sich auch mit NGO-Logos. In spezifischen Kreisen wirkt ein Sea-Shepherd-Aufkleber oder -T-Shirt wie ein Magnet auf Gleichgesinnte.

Die grundsätzliche Strukturierung von Sea Shepherd und vielen weiteren NGOs hat einen moralischen Wert wobei Ethik beziehungsweise Kultur in ihrem Mittelpunkt steht. Das ist die oberste Maxime, nach der sich alle anderen Vorgehensweisen richten. Diese Ethik wird immer mehr gefordert. Das 8C-Marketing-Mix-Konzept beweist, dass dieses Prinzip Einzug in den Wirtschaftssektor hält. Auch das integrierte Marketing spricht von einer ganzheitlichen Ausrichtung. Dies ist auch auf die Veränderung der Konsumenten zurückzuführen. Der Terminus Prosument beschreibt eine Person, welche eine genaue Vorstellung von dem hat, was sie konsumiert. Es sollte ökologisch korrekt angebaut und fair gehandelt sein und überdies das passende Design haben. Ein Prosument fordert die Echtheit der Produkte und des Unternehmens, er möchte Transparenz und Kontaktmöglichkeit. Er kommt zu dem Schluss, dass die Firma authentisch ist und somit einen Kauf verdient.

Die Versündigung an der Umwelt stellt eine Thematik dar, der viele Menschen aus einem Gefühl der Ohnmacht und empfundenen Hilflosigkeit heraus mit Verdrängung entgegentreten. Sie haben das Gefühl, nicht effektiv Einfluss auf die Problematik nehmen zu können und entziehen sich diesem Gefühl der Unzulänglichkeit u.a. durch Verdrängung, Prokrastination oder Resignation. Überdies fühlen sie sich ohnehin bereits ausgelastet mit ihren eigenen Alltagproblemen. Die vorherrschende Meinung ist meist eindeutig, dass etwas unternommen werden sollte. Jedoch muss Herr Mustermann erst noch die Hypothek für den neuen Pelletofen abbezahlen bevor er für einen Monat mit auf das Sea-Shepherd-Boot geht. Praktisch haben nur wenige Menschen das Gefühl es sich leisten zu können die entsprechenden Energie- und Zeitreserven aufzubringen, um aktiv zu werden und mitzugestalten.

Sea Shepherd repräsentiert eine erzürnte Gesellschaftsschicht, welche aktiv in Ungerechtigkeit eingreifen möchte aber dazu ohne Unterstützung nicht in der Lage ist. Dass die Motivation der Menschen, sich mit Sea Shepherd auseinanderzusetzen, weiter steigt, lässt darauf schließen, dass die zugrundeliegende Emotion stärker geworden ist.

Im Verlauf der Entwicklung von Greenpeace und Sea Shepherd ist zu beobachten, dass nicht mehr die Idee des „Love-and-Peace“ im Vordergrund steht sondern handfeste Forderungen. Die Ernsthaftigkeit der Umweltsituation unterstreicht die Notwendigkeit des aktiven Handelns. Da die Folgen der Erderwärmung immer spürbarer werden und Ökologie auch in den Mainstream Einzug erhält, verändert sich die Gefühlswelt der Bürger. Fakt ist, dass eine emotionale Dynamik in der Gesellschaft stattfindet. Diese verändert die Motivation des Konsums.

Firmen, welche ethisch wirtschaften, gehen auf dieses Gefühl ein indem sie die wachsende Motivation Prosument zu sein befriedigen. Elon Musk, Erfinder von Pay Pal und Eigentümer von Space X Tesla und Solar City, ist ein lebendiger Beweis für diese These. Auf einem waghalsigen und innovativen Kurs steuert er seine Unternehmen in den Olymp des Unternehmertums. Mit umweltfreundlichen Autos, Solarzellen und schließlich sogar Raketen, welche ihn zum Mars befördern sollen. Fragt man ihn nach seinem Erfolgsrezept, so ist seine Core Message: Liebe. Dieses außerordentlich starke, wenn nicht sogar grundlegende und stärkste Gefühl des Menschen, ist das Fundament seiner Motivation.

Die Besonderheit, die eine NGO wie Sea Shepherd in sich trägt, ist der subtile Einfluss auf die Gesellschaft. Durch ihre Präsentation beeinflusst die Organisation die Meinungen und Gefühle der Menschen. Sie zeigt sich als Meinungsmacher und entscheidet über Populärgedankengut. Durch ihr Wirken und Auftreten ergeben sich Ableitungen zur Meinung von Morgen.

## Literaturverzeichnis:

1. Badelt, Christop / Simsa, Ruth / Meyer, Michael (2013) Handbuch der Nonprofit-Organisation : Strukturen und Management - Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH
2. Ballardini, Bruno (2005) Jesus Wäscht weißer. Wiesbaden.: Tropen Verlag
3. Bieth, Tina(2012) NGOs und Medien – Eine empirische Studie zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus , Wiesbaden –Springer VS Verlag
4. Bruhn, Manfred (2014) : Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis 12. Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler
5. Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred / Meffert, Heribert (2015) : Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele 12. Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag
6. Furtak, Florian T. (2015) Internationale Organisationen – Staatliche und nichtstaatliche Organisationen in der Weltpolitik, Wiesbaden - Springer VS Verlag
7. Hutter, Katharina / Hoffmann Stefan (2013) Professionelles Guerilla Marketing Grundlagen – Instrumente – Controlling, Wiesbaden.: Springer Fachmedien
8. Kotler, P., & Bliemel, F. (2006). Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung (10. Aufl.). München.: Pearson.
9. Levinson, Jay Conrad. (2008). Guerilla-Marketing des 21. Jahrhunderts: Clever werben mit jedem Budget. Frankfurt a. M.: Campus.
10. Lindenmayer, Phillip (2006) Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure – Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart – Gabler Verlag
11. Mattmüller, Roland (2012): Integrativ Prozessuales Marketing – Eine Einführung mit durchgehender Schwarzkopf & Henkel – Fallstudie 4. Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag
12. McCarthy, K./Hodgkinson, V./Sumariwalla, R. (1992) The nonprofit sector in the global community, San Francisco.: Independent Sector

13. Meier, Andreas (2006) Informationsmanagement für NPOs, NGOs et al. – Strategie, Organisation und Realisierung. Heidelberg : Springer Verlag
14. Metzinger, Peter (2004) Business Campaigning – Was Unternehmen von Greenpeace und amerikanischen Walkämpfern lernen können, Heidelberg – Springer Verlag
15. Schiemenz, Andreas ( 2015 ) Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung- Großspender und Unternehmer erfolgreich ansprechen. Wiesbaden.: Springer Fachmedien
16. Streich K. Richard (2013). Fit for Leadership: Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, Wiesbaden.: Springer Fachmedien
17. Tücke, Manfred (2003) . Grundlagen der Psychologie für (zukünftige) Lehrer. Münster.: Lit Verlag
18. Urselmann, Michael (2014) Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für Steuerbegünstigte Organisationen – 6. Auflage Wiesbaden.: Springer Fachmedien
19. Watson, Paul (2015) Earthforce – Ein Strategischer Leitfaden für Umweltkrieger – Hamburg.: Sea Shepherd Deutschland e.V.
20. Zweifel, Thomas D./ Borey Edward J. (2016) Strategie in Aktion – In sieben Schritten zur Unternehmensstrategie und –umsetzung: Planung, Führung, Leistung im Einklang- Wiesbaden Springer Fachmedien

### **Zeitschriften**

1. Brunnengräber, Achim (2001) Geld regiert die Welt. NGOs unter Ökonomisierungsdruck. In: Politische Ökologie 19/4. Vom David zum Goliath. NGOs im Wandel: S. 30-33.

**Online Quellen:**

Benefind (2016) : „FAQ“

URL: <https://www.benefind.de/faq.php> [Stand:26.03.2016]

Boost (2016) : „HowTo“

URL: <https://www.boost-project.com/de/howto> [Stand:26.03.2016]

Earthlings (2016) : „About“

URL: <http://www.earthlings.de/> [Stand:28.03.2016]

Lang, Thomas (2016) „Carpathia in den Medien - NZZ Beilage X Days 2016“

[http://carpathia.ch/wp-content/uploads/2016/03/160315\\_nzz-xdays-beilage-handel-im-digitalen-wandel-thlang.pdf](http://carpathia.ch/wp-content/uploads/2016/03/160315_nzz-xdays-beilage-handel-im-digitalen-wandel-thlang.pdf) [Stand:29.03.2016]

Ocean Alliance ( 2016 ) : „Mission“

URL: <https://www.whale.org/the-mission/> [Stand:26.02.2016]

One Percent for the Planet (2016) : „Mission“

URL: <http://onepercentfortheplanet.org/> [Stand:26.03.2016]

Polarster-energie (2016) : „FAQ“

URL: <https://www.polarstern-energie.de/service/fragen-antworten/> [Stand:26.03.2016]

Polzin, Malte (2014) „Die 8C im E-Business „

[http://de.slideshare.net/Mpolzin/die-4-ps-sind-tot-es-leben-die-8cs-im-ebusiness?qid=c12b1a37-8a8d-4a4a-a73f-7a9012fd985e&v=&b=&from\\_search=1](http://de.slideshare.net/Mpolzin/die-4-ps-sind-tot-es-leben-die-8cs-im-ebusiness?qid=c12b1a37-8a8d-4a4a-a73f-7a9012fd985e&v=&b=&from_search=1)  
[Stand:29.03.2016]

Sea Shepherd (2013): „Transparenzbericht“ 2013

URL: [https://www.sea-shepherd.de/sscs\\_ger\\_bericht2013.pdf](https://www.sea-shepherd.de/sscs_ger_bericht2013.pdf) [Stand:25.02.2016]

Sea Shepherd (2016): „FAQ´s“

URL: <https://www.sea-shepherd.de/about/mission> [Stand:25.02.2016]

Smoost (2016) : „FAQ“

URL: <https://smoo.st/#funktion> [Stand:26.03.2016]

**Audiovisuelle Quellen:**

1. Film: Rothwell, Jerry [Drehbuch, Regie]; Hunter, Robert [Darst.]; Watson, Paul [Darst.]; Moore, Patrick [Darst.]: How to Change The World, Greenpeace – Wie alles begann, 2015.  
- TV-Dokumentation PAL2 Farbe 106 min.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum Vorname Nachname